

Enjeux de l'application de la norme IFRS 16 :
Une étude qualitative

RAPPORT FINAL

ÉQUIPE DE RECHERCHE

Mohamed Taieb HAMADI
Mohamed-taieb.hamadi@unicaen.fr

Sami EL OMARI
s.elomari@tbs-education.fr

Wafa KHLIF
w.khlif@tbs-education.es

Table des matières

Liste des abréviations et acronymes	5
Liste des tableaux	6
Listes des figures	6
Introduction générale	7
Enjeux et objectifs de la recherche	8
Approche méthodologique	9
Revue de la littérature académique	12
1.1. Identification des contrats de location : distinction entre l'IAS 17 et l'IFRS 16	12
1.1.1. Les critères de comptabilisation des contrats de locations selon l'IAS 17	13
1.1.2. Les contrats de location selon l'IFRS 16.....	13
1.2. Les étapes de la mise en œuvre des normes comptables internationales	14
1.2.1. Processus de mise en œuvre du corpus de normes en 2005	15
1.2.2. Processus de mise en œuvre des nouvelles normes IFRS	15
1.3. Changement normatif et impact organisationnel	16
Partie 1. Organisation et IFRS 16	20
1.1. Conditions organisationnelles et modalités de transition à l'IFRS 16	20
1.1.1. Modalités normatives transitoires de la 1ère application de l'IFRS 16	20
1.1.2. Choix réels opérés lors de la 1ère application de l'IFRS 16 par les entreprises cotées	21
1.1.3. Rétrospective complète versus rétrospective simplifiée	22
1.1.4. Application anticipée versus non anticipée.....	24
1.2. Processus de mise en œuvre de l'IFRS 16	25
1.2.1. Interaction entre les départements et sensibilisation des opérationnels.....	26
1.2.2. Recensement des contrats	29
1.2.3. Choix de l'outil informatique.....	32
1.3. Les conséquences organisationnelles de l'IFRS 16	33
1.3.1. Conséquences de l'IFRS 16 sur la pratique : Louer ou acheter ?.....	34
1.3.2 Les conséquences sur le contrôle organisationnel	35
1.3.3. Les conséquences sur l'information financière et sur les indicateurs clés de performance (KPI).....	37
Conclusion	40
Partie 2. Les acteurs externes de l'application de l'IFRS 16	42

2.1. Les commissaires aux comptes	42
2.1.1. Solliciter les CAC : une question de nature de collaboration	43
2.1.2. Analyse technique : un lieu de questionnement	43
2.1.3. La construction des positions : une question de calendrier	45
2.2. Les autres parties prenantes.....	45
2.2.1. Lobbying institutionnel avant l'adoption d'IFRS 16.....	47
2.2.2. L'émergence de pratiques locales lors de la mise en œuvre de l'IFRS 16	48
Conclusion	49
<i>Partie 3. IFRS 16, Une norme claire, une application complexe</i>	<i>50</i>
3.1. Complexité de l'application de l'IFRS 16.....	50
3.1.1. Complexité normative	51
3.1.2. Complexité opérationnelle	56
3.1.3. Complexité liée à l'outil technologique	58
3.2 Interprétation et exercice d'un jugement professionnel	59
3.2. Rapport coûts-bénéfices de l'IFRS 16	62
3.2.1. Appréciation globale du rapport coûts bénéfice du corpus de normes IFRS	65
3.2.2. Appréciation du rapport coûts bénéfices de l'application d'IFRS 16.....	65
Conclusion	69
<i>Références bibliographiques</i>	<i>73</i>
<i>Annexe 1.....</i>	<i>76</i>
<i>Annexe 2.....</i>	<i>78</i>

Liste des abréviations et acronymes

ACTEO : Association pour la participation des entreprises françaises à l'harmonisation comptable internationale

AFEP : Association Française des Entreprises privées

ANC : Autorité des normes comptables

APDC : Association des Professionnels et Directeurs Comptabilité & Gestion

BU : Business Unit

CA : Chiffre d'affaires

CAC : Commissaires aux comptes

CFO : Chief Financial Officer

EBITDA : Earning before interest, taxes, depreciation and amortization

ED : Exposer Draft

EFRAG : European Financial Reporting Advisory Group

ERP : Entreprise ressource planning

ESMA : European Securities and Markets Authority

FASB : Financial Accounting Standards Board

IASB : International Accounting Standards Board

IAS : International Accounting Standards

IFRIC : International Financial Reporting Interpretation Committee

IFRS : International Financial Reporting Standards

IMA : Institute Of Management Accountants

IT : Information Technology

KPI : Key Performance indicator

MEDEF : Mouvement des Entreprises de France

PME : Petites et Moyennes Entreprises

SI : Système d'information

Liste des tableaux

Tab 1. Choix de transition à l'IFRS 16 des entreprises du SBF 120	22
Tab 2. Coûts potentiels des groupes locataires	66

Listes des figures

Fig 1. Processus d'application du corpus de normes IAS-IFRS	15
Fig. 2. Étapes de mise en œuvre des amendements aux normes IFRS	15
Fig.3. Impacts multiples des changements des normes comptables	17
Fig. 4. Modalités de première application de l'IFRS 16	21

Introduction générale

Les normes IFRS font l'objet d'un débat permanent depuis 2005, date de leur adoption. La question qui reste récurrente est celle de l'appréciation de la qualité de l'information financière publiée par les entreprises, principalement analysée à travers trois concepts : la comparabilité des informations financières, l'utilité de ces informations dans la prise de décision des investisseurs ainsi que l'efficacité des marchés.

Depuis 2008, l'IASB n'a cessé d'actualiser les normes IFRS. Les modifications portent à la fois sur le reporting financier ainsi que sur l'organisation des entreprises. À titre d'exemple, nous pouvons citer l'adoption des nouvelles normes sur le « pack de consolidation » (IFRS 10, 11 et 12) ainsi que sur l'adoption des normes IFRS 9 et IFRS 15. En fait, une des principales préoccupations du normalisateur international est de garantir une information financière utile à la prise de décision de l'investisseur (principalement sur les marchés financiers). Mais en focalisant l'attention sur cet objectif, le normalisateur peut négliger la conséquence des exigences comptables sur les entreprises.

Une revue de la littérature spécifique à cette question révèle une tendance claire des chercheurs à plutôt choisir des approches quantitatives pour comprendre l'impact des normes IFRS sur la qualité de l'information publiée. Bien que ce choix réponde plutôt adéquatement à la question de la finalité de l'application des normes IFRS, il ignore totalement leur processus d'adoption et de mise en œuvre.

Par ailleurs, une littérature réduite analyse les effets de changement de dispositions réglementaires comptables sur les entreprises. Elle montre que l'adoption d'une nouvelle norme change la manière de mesurer et d'évaluer les transactions de l'entreprise et modifie ainsi, la présentation du bilan et/ou du compte de résultat. De ce fait, le travail des préparateurs des états financiers évolue constamment avec les nouvelles exigences comptables.

Napier et Stadler (2020) appellent à élargir l'analyse des effets de changement normatif à ce qu'ils appellent « les effets réels » de la norme. C'est une invitation à aller au-delà de l'objectif de la représentation fidèle d'une réalité, pour chercher à mieux comprendre sa construction ainsi que les conséquences de sa modification sur cette représentation. En d'autres termes, il serait intéressant de comprendre non seulement les conséquences du processus

d'application des normes sur la qualité du reporting financier, mais également la capacité de la nouvelle représentation à modifier la réalité même de l'entreprise (par exemple : comment les nouvelles conditions nécessaires à l'enregistrement d'un chiffre d'affaires, selon l'IFRS 15, peuvent exercer une influence sur l'action des commerciaux ?).

Ainsi, l'analyse de l'effet réel de la norme comptable ouvre les champs de compréhension des conséquences de sa mise en place sur l'organisation. C'est la compréhension de cet effet réel qui motive cette recherche.

Enjeux et objectifs de la recherche

Ce projet de recherche tente donc de dépasser la compréhension technique des conséquences de l'adoption des nouvelles normes IFRS sur l'information financière. Nous nous centrons sur l'analyse des effets réels de la mise en œuvre de nouvelles normes (l'IFRS 16) sur le comportement de groupes français cotés. Plus spécifiquement, nous voulons comprendre les enjeux de l'adoption de cette nouvelle norme comptable sur les caractéristiques fonctionnelles et organisationnelles des entreprises étudiées. Parallèlement, nous voulons aussi savoir comment les nouvelles exigences comptables induites par l'IFRS 16 affectent le rôle des différentes parties prenantes dans ce processus.

La norme IFRS 16 a été adoptée en France en 2016 avec une première application obligatoire en 2019¹. Pour les locations d'une durée supérieure à 12 mois, les entreprises sont dorénavant amenées à comptabiliser un droit d'utilisation en contrepartie d'une dette constatée au passif de leur bilan. Contrairement à sa définition apparemment triviale, l'application de l'IFRS 16 induit une modification substantielle des règles de comptabilisation des contrats de location simple. Les entreprises ont dû faire face à plusieurs difficultés d'implémentation opérationnelle qui se sont répercutées sur leurs états financiers et sur leurs indicateurs clés de performance.

Par exemple, les entreprises se trouvent contraintes à identifier tous types de contrats, à analyser leurs différentes composantes (partie location et partie prestation de service) et à déterminer la durée des locations dans leurs diversités. En général, ces contraintes sont

¹ L'IASB a accordé aux entreprises la possibilité d'une application anticipée en 2018 si celles-ci ont déjà intégré l'IFRS 15 dans leurs comptes comptables. L'IFRS 16 change profondément les règles de comptabilisation des contrats de location.

minimes pour une PME locale qui gère de manière centralisée un nombre réduit de contrats de location. Néanmoins, pour de grands groupes multinationaux, la mise en œuvre de l'IFRS 16 peut devenir rapidement une tâche ardue et complexe.

Approche méthodologique

L'objectif de cette recherche est d'analyser les effets réels de la mise en œuvre de l'IFRS 16 sur l'organisation et le comportement des groupes français. Pour répondre à cet objectif, nous avons opté pour une approche qualitative en combinant des méthodes complémentaires. Donnant accès à des données "souterraines", cette approche offre une analyse plus approfondie des réalités car elle permet d'explorer non seulement les "zones de rationalisation", mais également les émotions, les attentes, les routines ainsi que toute autre information "latente".

Nous avons commencé par organiser une table ronde (novembre 2019) et invité des experts de champs différents (CAC, responsable norme, préparateur et chercheur) afin de sonder les niveaux de difficulté, les limites des normes ainsi que les points de divergences/convergences des acteurs sur les éléments clés de l'IFRS 16 (plus de détails en annexe 1).

Nous avons ensuite analysé des documents d'enregistrement universel des entreprises du SBF 120 sur la période 2017-2018. Cela nous a permis de mieux identifier les choix comptables de transition opérés par les entreprises. Nous avons aussi analysé les réponses des entreprises européennes au dernier ED de l'IFRS 16. Les entreprises y anticipent un fort impact sur leurs états financiers. Toutefois, les implications organisationnelles de la norme ne sont que rarement et superficiellement discutées, seulement pour signaler que l'implémentation de l'IFRS 16 serait couteuse, surtout en système d'information.

Ces premières analyses nous ont également aidé à mieux construire le guide d'entretien. Ce dernier est un support indispensable aux entretiens semi-directifs que nous avons choisi de réaliser afin de comprendre les conséquences de la mise en place de l'IFRS 16 (guide d'entretien complet en annexe 2) dans les groupes étudiés.

Nous avons visé principalement la population des préparateurs des états financiers des groupes français cotés sur le CAC 40 pour effectuer les entretiens de recherche. Nous avons intégré ensuite d'autres groupes ainsi que des responsables de contrôle de gestion afin de collecter d'autres formes de vécu de l'implémentation de l'IFRS 16.

Plusieurs critères ont conditionné le choix des entreprises. Nous avons cherché à diversifier les secteurs d'activité, les choix de transitions opérés (rétrospective simplifiée ou complète), ainsi que la date de la première application (anticipée ou date obligatoire). Nous avons ainsi identifié 77 entreprises cibles que nous avons contactées principalement par courriel. Durant cette phase, nous avons été confrontés à la crise sanitaire (2020-2021) et au télétravail réduisant ainsi les réponses favorables. Après plusieurs relances et l'aide précieuse de l'ANC, 18 professionnels ont répondu favorablement à notre demande d'entretien.

Travaillant en temps de crise, nous avons effectué tous les entretiens par Zoom/Teams ou Google-meet et une fois par téléphone. Nous avons pu compter sur des interviewés très collaboratifs et compréhensifs de la situation quelque fois inconfortable des entretiens en ligne. Les entretiens ont été menés en français, par deux membres de l'équipe au minimum. Cela permettait de collecter avec plus d'ampleur les données non verbales (attitude, silence, expressions, etc.) ainsi que de rebondir sur des finesses liées au secteur et aux caractéristiques de l'entreprise qu'un chercheur seul peut omettre. Les entretiens ont duré de 57 minutes à 160 minutes avec une moyenne de 85 minutes. En totalité nous avons retranscrit 24 heures en plus de 500 pages. Nous avons veillé à rendre anonyme toutes les données afin de rendre impossible l'identification des interviewés à partir des données collectées et de permettre, ainsi, de respecter leurs opinions et leurs déclarations. Cela répond à l'obligation éthique de garder la confidentialité exigée pour ce genre de recherche.

L'analyse des retranscriptions s'est faite manuellement par la création d'un jeu de catégories de sens (souvent appelés codes). Nous voulions établir le sens des données collectées quelques fois proches de discours. Souvent les difficultés sont de rassembler des informations ambiguës, incomplètes, et contradictoires, d'interpréter les similitudes et les différences entre les répondants et de parvenir à une analyse objective. Pour cela, nous sommes partis de l'extrême richesse du matériau, on l'a simplifié juste en la découpant en unités de sens, on a attribué un nom à chaque unité de sens, on a regroupé ces noms et cherché à comprendre les relations de causes à effets entre elles. "Le codage est fondamentalement un travail de réflexion sur des systèmes possibles de ressemblances", c'est pour cette raison que notre codage a été principalement multiple ou plurinomial (Ayache et Dumez, 2011). Afin de maximiser la conservation des éléments de contexte appréciables lors de la relecture, nous avons choisi de ne pas systématiser le découpage du texte (en unité de sens). Nous avons

également favorisé la catégorisation des données en réseau plutôt que la catégorisation hiérarchique, car nous avons privilégié la compréhension de la relation entre les catégories à la profondeur d'analyse de chaque catégorie.

Le présent rapport s'ouvre avec une revue de la littérature académique offrant le cadre global ainsi que le schéma conceptuel. Ensuite, les résultats sont présentés en trois parties. La première partie expose les conséquences de l'IFRS 16 sur l'organisation de l'entreprise : modalités de transitions, processus d'application, politique de location et suivi de la performance. La deuxième partie examine le rôle des parties prenantes externes (ex : CAC) dans le processus d'application de l'IFRS 16. Enfin, la troisième partie dresse un bilan de l'implémentation de la norme telle que perçue par les professionnels (complexité d'application et rapport coûts bénéfices). Nous concluons ce rapport par des recommandations visant une meilleure maîtrise du processus de mise en place de l'IFRS 16 et des normes à venir au sein des entreprises.

Revue de la littérature académique

L'IFRS 16 « contrats de location », Initiée par l'IASB en collaboration avec le FASB, propose un nouveau modèle pour comptabiliser les locations, éliminant ainsi la distinction, faite sous l'IAS 17, entre les contrats de location financement et les contrats de location simple. Cette norme vient donc remplacer l'IAS 17 « contrats de location », l'IFRIC 4 « déterminer si un accord contient un contrat de location » ainsi que d'autres interprétations telles que les interprétations SIC 15 « avantages dans les contrats de location simple » et SIC 27 « évaluation de la substance des transactions prenant la forme juridique d'un contrat de location ».

En fait, la nouvelle norme modifie sensiblement les bilans des entreprises. L'analyse effectuée par l'IASB en 2016 montre qu'au niveau mondial le montant des paiements futurs au titre des contrats de location simples s'élève à 2,86 trillions de dollars et peuvent, à la suite de l'application de l'IFRS 16, avoir des conséquences variables selon les entreprises et selon les secteurs. Ces enjeux pourraient dépasser 20% du total du bilan. Hormis l'impact financier, l'adoption de l'IFRS 16 soulève des questions sur sa mise en œuvre et son application. En effet, les entreprises anticipent d'importants défis procéduraux, organisationnels, humains et informatiques (KPMG, 2016).

Cette revue de la littérature est constituée de quatre sections. Nous exposons dans un premier temps un état de l'art succinct comparant la comptabilisation des contrats de location selon l'IAS 17 et puis selon l'IFRS 16. La deuxième section revoit la littérature comptable sur les processus de mise en œuvre de la norme IFRS 16. La troisième section expose les conséquences réelles ou organisationnelles de l'adoption de nouvelles normes et de leurs interactions.

1.1. Identification des contrats de location : distinction entre l'IAS 17 et l'IFRS 16

Jusqu'en 2015, l'IASB distingue les contrats de location financement des contrats de location simple « dits opérationnels » (cf. Objectif de l'IAS 17. §1). Depuis la publication de l'IFRS 16, cette distinction n'est plus obligatoire dans les états financiers. Les informations présentes hors du bilan se limitent dorénavant à identifier les contrats de location de courte période (<12 mois) ou de faible valeur (normalement <5K\$).

Nous présentons dans ce qui suit les spécificités des deux normes ainsi que la conséquence de leur application sur les entreprises.

1.1.1. Les critères de comptabilisation des contrats de locations selon l'IAS 17

L'IAS 17 définit un contrat de location comme « un accord par lequel le bailleur cède au preneur, pour une période déterminée, le droit d'utilisation d'un actif en échange d'un paiement ou d'une série de paiements » (IAS 17, §4). L'IAS 17 considère deux types de contrats de location : contrat de location simple (opérationnelle) ou location-financement. Pour ce faire, elle préconise l'utilisation du critère de transfert des risques et des avantages inhérents à l'utilisation de l'actif en question. Ainsi, les contrats de location-financement correspondent à ceux qui transfèrent au locataire la quasi-totalité des risques et des avantages inhérents à la propriété d'un actif. Le transfert de la propriété infinie n'est pas obligatoire pour la qualification d'un contrat de location comme un contrat de location-financement. Contrairement au contrat de location-financement, les entreprises doivent procéder par élimination pour l'identification d'un contrat de location simple. Ce dernier « désigne tout contrat de location autre qu'un contrat de location financement » (IAS 17, §4). Les entreprises doivent ainsi se référer au principe de la prééminence du fond sur la forme pour apprécier le concept de transfert de la quasi-totalité des risques et avantages (IAS17, §10).

Les contrats de location sont comptabilisés comme investissement financé par un endettement à MLT. L'écriture se fait ainsi par une constatation d'une immobilisation à l'actif en contrepartie d'une dette correspondant à l'obligation de paiement des loyers futurs sur toute la durée du contrat. À l'inverse, les contrats de location simple constituent une charge opérationnelle. Ils n'ont donc aucun effet sur le bilan. Les engagements de paiement de loyers futurs doivent faire l'objet d'une information présentée en hors bilan. Cette distinction structurant la comptabilisation des contrats de location selon l'IAS 17 disparaît avec l'IFRS 16.

1.1.2. Les contrats de location selon l'IFRS 16

L'IFRS 16 définit un contrat comme « étant ou contenant un contrat de location qui confère le droit de contrôler l'utilisation d'un actif identifié pour une période déterminée moyennant le paiement d'une contrepartie » (IFRS 16, §9). Ainsi et à partir du 1^{er} janvier 2019, les informations antérieurement classées en hors bilan, selon l'IAS 17, doivent être présentées dorénavant dans les états financiers des entreprises selon l'IFRS 16. Cette nouvelle norme

implique donc la comptabilisation au bilan de tous les contrats de location, de leurs droits et de leurs engagements connexes.

Sur le plan conceptuel, la définition fournie par l'IFRS 16 du contrat de location est plus extensive que celle de l'IAS 17. Ainsi, l'IFRS 16 remet en question la structuration des contrats de location en supprimant les règles de distinction entre location-financement et location simple. Néanmoins, les entreprises doivent distinguer la location de la prestation de service. Pour qu'un contrat de location soit une location au sens de la nouvelle norme et non un contrat de prestation de services, les entreprises doivent identifier l'actif sous-jacent et ainsi que la forme de contrôle que l'utilisateur a sur l'actif. Le contrôle renvoie à deux critères : l'obtention de la quasi-totalité des avantages du bien et une prise de décision totale sur son utilisation.

Ces nouvelles conditions devraient accroître l'harmonisation de la comptabilisation des contrats de location et la transparence des informations contenues dans les rapports financiers des entreprises locatrices.

1.2. Les étapes de la mise en œuvre des normes comptables internationales

Afin de répondre aux exigences de l'IFRS 16, les entreprises mettent en œuvre des mécanismes pratiques nécessaires à son application. Généralement, elles privilégient une gestion par projet (IMA, 2017 ; Couleau-Dupont et Demaria, 2009) se déclinant en trois étapes principales :

- Identification des acteurs et des compétences nécessaires ;
- Identification des pilotes et des instances du projet ;
- Planification des différentes phases du projet.

La première étape, elle-même, englobe plusieurs phases allant de l'identification et l'analyse des contrats à la mise en place de nouveaux systèmes et processus. Malgré son importance primordiale largement soulignée, rares sont les recherches qui s'y sont intéressées. Une exception serait les travaux de Couleau-Dupont et Demaria (2009) qui présentent une double analyse du processus d'intégration du corpus de normes IAS-IFRS en 2005 et de ses amendements.

1.2.1. Processus de mise en œuvre du corpus de normes en 2005

De Vaujany (2005) décrit le processus d'appropriation des outils de gestion comme un processus long qui débute bien avant la phase d'utilisation de l'objet et se poursuit bien après l'apparition des premières routines. Couleau-Dupont et Demaria (2009) identifient quatre étapes dans le processus d'implémentation des normes IFRS en 2005 (voir figure 1).

Fig. 1. Processus d'application du corpus de normes IAS-IFRS



Le diagnostic constitue la phase d'identification et d'évaluation des conséquences comptables et financières de l'adoption des normes IAS/IFRS.

La préparation d'une mise en application des IFRS commence par l'identification des changements significatifs des processus comptables. Cela permet ultérieurement de décider pour les remaniements de procédures et du système d'information (SI) pour satisfaire les exigences des IFRS.

Les entreprises se soumettent ainsi à une conversion de leurs processus (procédures et SI) comptables. Les chercheurs ont observé deux logiques de conversion. Certains groupes décident de réaliser une conversion au seul niveau de la société mère alors que d'autres choisissent un retraitement étendu jusqu'aux filiales.

1.2.2. Processus de mise en œuvre des nouvelles normes IFRS

La première application des normes IFRS en 2005 a conduit à une refonte globale des processus organisationnels comptables des entreprises. Les différents amendements et adoption de nouvelles normes par les régulateurs soumettent lesdits processus à une évolution continue (Couleau-Dupont et Demaria, 2009).

Fig. 2. Étapes de mise en œuvre des amendements aux normes IFRS



Avec les multiples modifications normatives ainsi que les différentes interprétations du SIC et de l'IFRIC, la veille normative continue devient une activité clé au sein des groupes. Dès

l'adoption d'une nouvelle norme, l'entreprise déclenche un diagnostic pour identifier et évaluer les conséquences comptables et financières potentielles. À cette étape, l'entreprise décide de certains choix comptables offerts par la norme, comme opter pour la méthode de transition (complète ou partielle) ou encore pour les options simplificatrices.

La phase de préparation vient ensuite analyser les processus organisationnels existants. Enfin, la phase d'application clôt le cycle par le déploiement des modifications organisationnelles à mettre en place (voir figure 2).

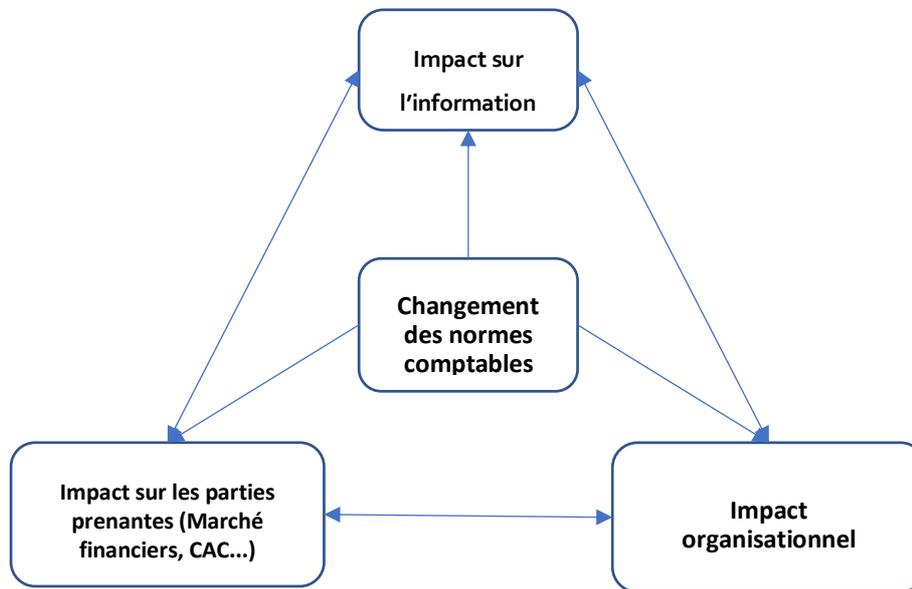
Les travaux sur l'implémentation ainsi que sur les conséquences de l'IFRS 15, qui a précédé l'IFRS 16, mettent en avant un processus assez similaire à celui présenté précédemment. C'est un processus en quatre phases. Quelques entreprises participent activement à la construction des nouvelles normes en tentant d'influencer l'IASB à travers les réponses aux ED. Cette première phase constitue une étape primordiale puisqu'elle alimente leur veille normative et leur permet d'anticiper de ce fait les changements normatifs. La deuxième phase, que nous déduisons des travaux de Lionel Touchais sur l'IFRS 15, est la traduction opérationnelle de la norme. Durant cette phase les entreprises tentent de transcrire opérationnellement la norme. En d'autres termes, c'est la phase d'adaptation des manuels comptables internes et d'estimation des premiers effets potentiels. Ensuite, c'est le processus de mise en œuvre du mode projet qui définit la troisième phase. Initiée pour la mise en œuvre opérationnelle de la norme, l'équipe projet prend en charge la diffusion des nouveautés introduites par la norme aux différentes parties prenantes, les forme aux nouvelles exigences de la norme et met en place les mécanismes nécessaires de remontée de l'information. Enfin, la mise en œuvre de la nouvelle norme se termine avec la phase d'industrialisation de la norme où sont décrits les mécanismes de collectes, de traitement des données et de reporting financier.

1.3. Changement normatif et impact organisationnel

L'application de nouvelles normes IFRS se traduit souvent par une période de changement profond dans la manière de pratiquer la comptabilité. Même si les groupes français sont familiers avec les normes comptables internationales, ils sont aussi contraints à une constante adaptation de leurs processus organisationnels et informationnels.

Le changement normatif a une conséquence directe sur l'information financière produite et divulguée, sur les parties prenantes ainsi que sur l'organisation.

Fig.3. Impacts multiples des changements des normes comptables



Le changement des règles comptables touche en premier lieu l'information financière produite. Le changement normatif modifie, en effet, les règles de reconnaissance, d'évaluation, de présentation et de divulgation des informations financières. À titre d'exemple, l'IFRS 15 a modifié les règles de la reconnaissance du CA. La représentation de la performance de l'entreprise se trouve ainsi modifiée. Cette modification de règles comptables touche aussi la compréhension qu'ont les utilisateurs internes et externes de l'information financière des opérations de l'entreprise. Ainsi, le CA n'a plus la même signification pour les opérationnels.

Le changement normatif affecte en deuxième lieu les parties prenantes de l'entreprise soit directement ou soit à travers l'information financière. Le changement comptable se répercute sur l'évaluation de l'entreprise par le marché ou par d'autres acteurs du secteur financier. Le changement des chiffres comptables modifie la perception que peuvent avoir les acteurs financiers de l'activité et du patrimoine de l'entreprise à travers le changement des indicateurs financiers. Par exemple, si la valeur de la dette inscrite dans le bilan change à la suite des changements des règles comptables, l'évaluation de l'entreprise s'en trouve par ricochet affectée. Ou encore, si le dividende est rectifié par un amendement comptable, le marché financier réagit de fait à la nouvelle information divulguée. Les exemples sont divers

et montrent comment le changement normatif comptable touche les comportements et les évaluations des parties prenantes par le biais de l'information financière.

Les pratiques professionnelles des parties prenantes renseignent aussi sur l'influence des changements comptables. Les auditeurs entre autres, doivent adapter leurs démarches professionnelles pour couvrir les points de risque que les nouvelles dispositions comptables font apparaître. Ainsi, ils peuvent s'exprimer sur la fidélité de l'information financière qu'ils auditent. Les analystes financiers modifient aussi leur méthodologie de travail pour jouer leur rôle d'intermédiaires sur les marchés financiers.

Enfin, quelques auteurs soulignent qu'un troisième type d'impact se produit au niveau de l'organisation lors d'un changement des dispositions normatives. Ils le nomment « l'effet réel » du changement de la norme comptable. Leuz et Wysocki (2016) le définissent comme « les situations dans lesquelles les préparateurs de l'information financière, ou des entités réalisant leur reporting, changent leurs comportements dans la vraie économie (investissement, utilisation des ressources, consommation) à la suite de changement normatif » (p. 530).

En effet, le changement des normes implique une revue du système d'information, une formation continue des équipes comptables du groupe, une sensibilisation des opérationnels, etc. Tout cela engendre un coût d'implémentation et une utilisation des ressources internes pouvant créer des tensions. Parmi les effets réels, on peut également relever des changements dans les comportements des acteurs internes. En modifiant la manière de représenter la réalité de l'entreprise, le changement des dispositions comptables modifie aussi la perception des acteurs et par conséquent leur façon d'agir. Napier et Stadler (2020) ont relevé que, dans certains cas, les opérationnels ont changé leur pratique pour répondre à la nouvelle définition du CA donnée par l'IFRS15. Dans un autre exemple, Van Zijl et Maroun (2017) voient dans les dispositions de l'IFRS 10 des outils permettant aux auditeurs de discipliner les acteurs internes de l'entreprise. Aburous (2019) montre comment les IFRS ont donné plus de pouvoir aux auditeurs dans les entreprises de taille intermédiaire. Par manque d'expertise en IFRS, les équipes comptables de ces entreprises ont abandonné une partie de leurs prérogatives au profit des professionnels comptables qui l'ont utilisées pour élargir leur champ de pratique. L'ampleur d'un tel changement peut même affecter la gouvernance de l'entreprise.

Parmi les effets réels du changement comptable, on peut citer également le changement contractuel. Plusieurs aspects de l'entreprise sont de nature transactionnelle. Les contrats parfois sont basés sur des conditions ou des clauses incluant des chiffres ou des indicateurs comptables. Le changement de ces derniers peut conduire au changement des obligations contractuelles des entreprises. Par exemple, l'augmentation du ratio d'endettement due aux changements d'une norme comptable peut conduire à l'augmentation du taux d'intérêt contractuel. Les chiffres comptables peuvent aussi résulter de la nature des contrats, par exemple un contrat de location de longue ou de courte durée. Donc pour éviter de s'écarter des chiffres comptables publiés les années précédentes, les entreprises peuvent décider de revoir leurs conditions contractuelles. Un autre effet réel du changement de dispositions comptables est l'effet de la réglementation. C'est le cas où la divulgation d'une nouvelle information comptable soumet l'entreprise à de nouvelles dispositions réglementaires ou fiscales auxquelles elle échappait auparavant, par exemple, l'information exigée en termes de prix de transfert.

La figure 3, inspirée du travail de Napier et Stadler (2020), montre les conséquences possibles du changement des normes comptables. Ainsi, au-delà de l'effet anticipé sur l'information financière, ce changement de normes implique également des conséquences sur les parties prenantes ainsi que sur l'organisation de l'entreprise. En plus de ces impacts directs, le changement normatif peut avoir des effets combinés. Par exemple, les commissaires aux comptes peuvent participer dans le changement du système d'information que l'entreprise effectue par suite d'un amendement comptable. L'évolution des interprétations normatives des acteurs prédominant le champ comptable (exemple, CAC, cabinets de conseil) influence les choix des préparateurs des états financiers (ex., l'influence sur les méthodes de transition). L'information financière produite selon ses interprétations entraîne à son tour une réaction du marché financier (ex. la variation du résultat comptable ou des dividendes modifie la réaction du marché).

Partie 1. Organisation et IFRS 16

En étudiant les conséquences organisationnelles induites par l'introduction de l'IFRS 16, quatre résultats émergent. Nous présentons les conditions organisationnelles et les modalités normatives transitoires de la première application de l'IFRS 16. Nous analysons donc les choix réels des entreprises (rétrospective complète ou simplifiée, application anticipée ou non). Ensuite, nous examinons le processus de mise en œuvre de la norme et plus spécifiquement les interactions qui se sont imposées aux différents départements et le niveau de sensibilisation des opérationnels. Nous avons également examiné les méthodes de recensement des contrats de location utilisées par les entreprises ainsi que le choix de l'outil informatique qui leur a permis de transiter vers l'IFRS 16. Enfin, nous avons évalué les conséquences de la nouvelle norme sur la pratique des entreprises étudiées ainsi que sur leur contrôle organisationnel.

1.1. Conditions organisationnelles et modalités de transition à l'IFRS 16

Le choix des modalités de transition comptable est une décision stratégique pour les entreprises. Plusieurs recherches associent les choix des IFRS en 2005 ou d'une norme en particulier à des facteurs stratégiques tels que la divulgation, parfois volontaire, d'informations supplémentaires nourrissant ainsi la demande de transparence des régulateurs ou de certaines autres parties prenantes. L'adoption de l'IFRS 16 s'inscrit dans ce cadre puisqu'elle permet théoriquement l'amélioration de l'information financière sur l'engagement de loyer et sur la comparabilité des entreprises ayant différentes stratégies d'investissement-financement.

1.1.1. Modalités normatives transitoires de la 1^{ère} application de l'IFRS 16

Lors de la transition vers l'IFRS 16, les entreprises se trouvent face à une panoplie de modalités d'application : application selon l'approche rétrospective (complète ou simplifiée) et date de première application (anticipée au 01/01/2018 ou obligatoire 01/01/2019). Selon l'approche rétrospective, le choix porte sur les points suivants :

- Appliquer la nouvelle définition d'un contrat de location à l'ensemble de leurs contrats. Dans ce cas, les entreprises sont tenues de respecter les dispositions transitoires de l'IFRS 16 associées à celle de l'IAS 8 « Méthode comptable, changements d'estimations comptables et erreurs », ou

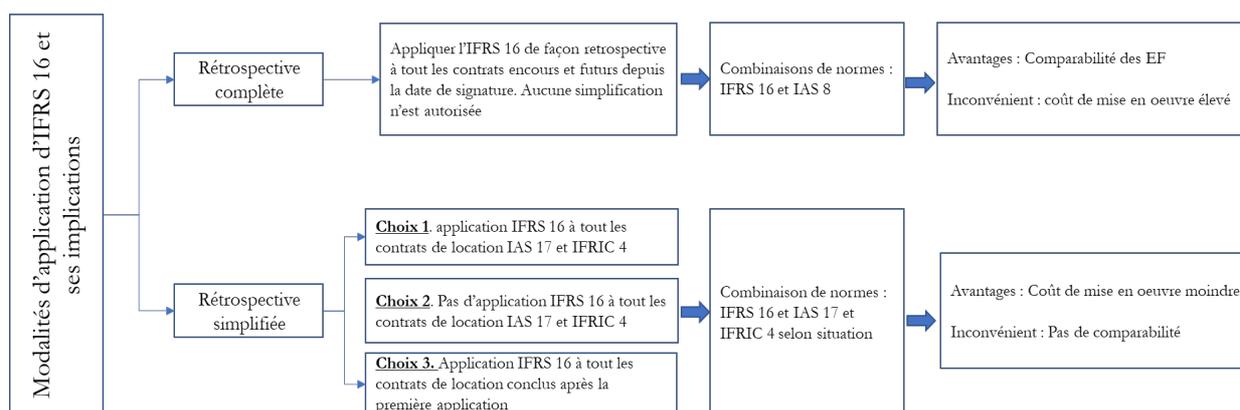
- Appliquer les mesures de simplification pratique permettant de conserver les analyses existantes pour savoir si un accord est, ou contient, un contrat de location. Parmi les mesures de simplification, les entreprises peuvent :
 - Appliquer l'IFRS 16 aux contrats de location précédemment identifiés comme tels selon l'IAS 17 et l'IFRIC 4 ;
 - Ne pas appliquer l'IFRS 16 aux contrats dont il a été précédemment déterminé qu'ils ne contiennent pas de contrat de location au sens de l'IAS 17 et de l'IFRIC 4 ;
 - Appliquer la définition d'un contrat de location IFRS 16 aux contrats conclus après la date de la première application de la norme pour évaluer s'ils sont ou contiennent des contrats de location.

Les entreprises disposent aussi du choix de la date de première application de la norme.

- Appliquer la norme par anticipation au 01/01/2018 à condition de l'application de l'IFRS 15.
- Appliquer obligatoirement la norme au 01/01/2019

La figure 4 résume les différentes options d'applications de l'IFRS 16 ainsi que les avantages et inconvénients liés à chacune d'elles.

Fig. 4. Modalités de première application de l'IFRS 16



1.1.2. Choix réels opérés lors de la 1ère application de l'IFRS 16 par les entreprises cotées

Nous avons analysé les choix de transitions (application anticipée ou non, rétrospective complète ou simplifiée) des entreprises du SBF 120. Le tableau 1 présente leurs choix de transition à l'IFRS 16.

Tab 1. Choix de transition à l'IFRS 16 des entreprises du SBF 120

	Rétrospective complète	Rétrospective simplifiée	Total général
Application anticipée	3%	4%	7%
Application non anticipée	8%	85%	93%
Total général	11%	89%	100%

Les résultats de cette analyse montrent que 93% des entreprises ont opté pour une application de la norme au 01/01/2019. Par ailleurs, 85% des entreprises ont choisi d'appliquer les modalités simplificatrices offertes par la norme. 8% seulement des entreprises ont choisi d'appliquer l'IFRS 16 par anticipation et 11% seulement ont adopté la méthode de rétrospective complète qui permet une comparabilité des états financiers pré et post-application de la norme.

Les résultats des entretiens peuvent apporter une meilleure compréhension de ces statistiques descriptives.

1.1.3. Rétrospective complète versus rétrospective simplifiée

Comme le montre la figure 4, la différence entre ces deux méthodes de transition se matérialise principalement dans le reporting financier. En effet, si nous prenons en compte qu'un des principaux objectifs poursuivis par l'IASB est de fournir des états financiers comparables, le choix de l'approche « rétrospective simplifiée » constituerait une exception de taille à ce principe fondamental des IFRS. C'est cette recherche d'une meilleure comparabilité et d'une meilleure pertinence de l'information financière publiée qui justifie le choix de la méthode rétrospective complète par quelques entreprises.

J'ai présenté à mon CFO, les deux méthodes en lui disant voilà... ce que propose la norme. Le problème de la méthode simplifiée, c'est qu'on ne pouvait pas présenter de comparatif aux états financiers, il m'a dit, "mais c'est impensable".

On voulait vraiment des comparatifs, et surtout pour nous.

En plus du caractère primordial du critère de comparabilité pour ces groupes dans le choix de l'approche rétrospective complète, d'autres facteurs ont facilité son application, dont notamment l'organisation du groupe (centralisé/décentralisé), les caractéristiques des contrats (similaires / diversifiés) ainsi que la veille comptable (suivi des Exposer Draft de l'IASB, simulation anticipée des impacts de la norme, etc.).

Quand on avait vraiment tout recensé et tout analysé, on pouvait aller sur la rétrospective complète.

Nous, on est une boîte qui est très centralisée. Donc, ce n'est pas compliqué pour nous.

Au moment de la transition, ça fait 2000 contrats étudiés. Ils sont tous pareils, donc ça va assez vite. Une fois qu'on a analysé un, on n'a pas besoin d'analyser les autres. Ce sont des copier-coller. Donc, je peux récupérer les données... Nous avons un suivi déjà sur Excel. Donc on a récupéré ça assez facilement.

On avait fait ça déjà avant, puisqu'on avait opéré des pré-recensements dans le cadre des réponses aux différents appels à projets.

Comme la comparabilité des états financiers est un objectif recherché par les préparateurs, la question qui se pose est l'adoption de la méthode de la rétrospective simplifiée par une très large majorité des entreprises du SBF 120. Plusieurs considérations ont affaibli le poids et l'importance de la comparabilité dans ce cas. Il s'agit notamment de l'estimation défavorable du rapport coût/avantage rattaché à la mise en œuvre de l'IFRS 16. En effet, les entreprises ont constaté la grande difficulté de la collecte d'information historique (recensement et analyse des contrats, collecte et calcul des taux d'actualisation, etc.) afin de pouvoir reconstituer la dette et son évolution pour tous les contrats depuis leur entrée en vigueur.

La méthode rétrospective complète, elle était peut-être plus avantageuse, mais elle était plus lourde à mettre en œuvre et on ne voulait pas complexifier un sujet qui était déjà hautement complexe.

Appliquer la full rétrospective, c'était quand même très compliqué pour IFRS 16, parce qu'il fallait se reposer les questions au début du contrat pour voir les renouvellements successifs et pour vraiment avoir les ups and downs de la dette. C'était en fait un travail titanesque, faire la rétrospective complète, c'était excessivement compliqué. C'était plus avantageux en termes de résultat, mais c'était beaucoup plus compliqué. Donc déjà, il y avait une vraie contrainte technique parce que retrouver la signature du bail quand vous êtes [locataire] depuis 1970, retrouver les conditions initiales et refaire jouer le modèle IFRS, c'était quand même du temps. Donc, il y avait quand même une contrainte énorme. Une difficulté qui est la plus grosse complexité avec IFRS 16, c'est l'accès à la donnée.

Un des points évoqués est ce que les interviewés nomment "l'effet groupe". Dans ce sens et comme les différentes branches/filiales ne sont pas affectées de la même manière par la norme IFRS 16, il apparaît bien inutile que certaines adoptent la méthode rétrospective complète quand le reste du groupe opte pour la simplifiée.

Nous (Groupe A) on était indifférent en fait, on aurait pu faire les 2. C'est le groupe A+1 [consolideur] était d'un point de vue pratique beaucoup plus impacté par la norme IFRS 16 que nous [...] c'est une norme bien plus lourde à leur niveau et donc c'était trop lourd de faire la rétrospective complète à leur niveau donc eux ont préféré opter pour une approche rétrospective modifiée ce qui a impacté notre choix.

Un autre facteur n'aidant pas à l'adoption de la rétrospective complète pourrait provenir de la méthode de calcul des *Key Performances Indicators* (cf. sous-section 1.3 ci-après). Le choix fait par de très nombreux groupes de neutraliser l'impact de l'IFRS 16 dans le calcul des KPI

fait que la comparaison de ces indicateurs n'est pas perturbée par l'adoption de la rétrospective simplifiée.

Plusieurs entretiens indiquent que si la charge (surtout en temps) de la réalisation de la rétrospective complète aurait pu être allégée par quelques simplifications sur le calcul des données historiques, cela aurait pu encourager des groupes à l'adopter. Toutefois, les répondants pensent que leurs commissaires aux comptes n'auraient pas validé ces choix. Ils pensent, par ailleurs, que le conservatisme des auditeurs n'aurait pas permis de telles simplifications.

1.1.4. Application anticipée versus non anticipée

Indépendamment des considérations associées à la qualité de l'information financière, le choix de l'application anticipée ou non de l'IFRS 16 est principalement associé aux ressources dont disposent les entreprises.

Sachez qu'à la direction consolidation, on n'a pas recruté plus de monde. Donc, vous imaginez que ce n'est que du plus. Donc, il a fallu nous organiser, à faire pas mal de gains de productivité pour pouvoir répondre à toutes ces nouvelles obligations.

Pour des sujets comme cela (mise en œuvre de l'IFRS 16) on n'a pas de moyens supplémentaires, enfin notre directeur comptable n'a pas eu de budget pour recourir à des consultants externes et il n'a pas eu de ressources supplémentaires donc il fallait absorber la charge de travail de toute façon.

Les entreprises qui avaient déjà anticipé l'application de l'IFRS 15 au 01/01/2017, pouvaient plus facilement appliquer par anticipation l'IFRS 16 au 01/01/2018 à condition que l'application de la première n'eut pas posé de difficultés particulières.

Les délais ont été vraiment très courts sur cette norme.

En termes de timing de toutes ces évolutions IFRS [...] il y a beaucoup de réformes significatives qui sont arrivées en même temps. On a enchaîné IFRS 15 et la 9 la même année, et la 16 après.

Le résultat de cette situation a impliqué un nombre limité d'entreprises optant pour l'application par anticipation. En fait, la grande majorité des entreprises a préféré ne pas anticiper l'application de l'IFRS 16 par manque de ressources et de soutien, notamment la disponibilité d'outil informatique fiable (cf. sous-section 1.2 sur l'outil informatique dans l'explication du processus d'application).

Pour le rapport coût avantage, il n'y en a pas. Pourquoi faire par anticipation la norme ? Quel est l'intérêt en fait ? Personne n'était prêt et on n'avait pas la data et on n'aurait pas eu la validation des CAC.

Par anticipation, on ne voulait pas l'appliquer, pas question en fait. Et pour dire toute la vérité, ce qui est en retard, c'était l'outil. Parce qu'on a dû demander des modifications. Tout le reste du point de vue ... des bases de données, tout le monde était prêt sauf l'outil, et pas que pour nous.

Dans le cas d'une application concomitante des deux normes IFRS 15 et IFRS 16 (au 01/01/2018), l'application anticipée de l'IFRS 16 a été motivée par le souhait de choisir la date de changement de la présentation des états financiers. Pour plusieurs groupes, il était important d'avoir l'année 2018 comme année de changement afin de permettre, dès 2019, d'avoir une comparabilité complète des états financiers. Il y a aussi le cas du changement économique (structure du groupe, projet stratégique) ayant lieu en 2018 qui a poussé quelques groupes à anticiper l'application de l'IFRS 16. Cela permet d'accompagner ces changements économiques des groupes avec des états financiers qui ne sont pas "altérés" par l'application de l'IFRS 16 en 2019.

Nous avons considéré que si on fiabilise les x gros contrats, on savait qu'on pouvait appliquer cette norme au niveau central par anticipation. Nous avons choisi de l'appliquer par anticipation car on avait un plan stratégique...et on voulait que nos chiffres soient stables pour pouvoir les comparer sur les 3 ans d'implémentation du plan stratégique, on ne voulait pas que nos chiffres soient pollués par IFRS 16.

1.2. Processus de mise en œuvre de l'IFRS 16

Le processus de mise en place et d'application de l'IFRS 16 a démarré dans la grande majorité des entreprises en 2017 de manière plus en moins intensive. Le processus d'application de la norme a démarré par une prise de connaissance de la norme publiée par les services comptables, pour devenir très rapidement un projet d'entreprise. Il a fallu une transversalité, une interaction et une implication de plusieurs départements pour appliquer la norme.

Certains groupes sont précurseurs dans la mise en place de la norme car ils avaient anticipé un effet plus important sur la présentation du bilan. Ces derniers étaient d'ailleurs particulièrement actifs dans le processus de concertation avec l'IASB sur la norme. Durant cette période, quelques-uns de ces groupes ont fourni des positions justifiées par des calculs en réponse aux ED.

L'analyse du processus d'implémentation de l'IFRS 16 montre que la phase de veille normative, explicitée dans la revue de la littérature, a été perturbée et son effet réduit puisque la version définitive de la norme publiée par l'IASB est sensiblement divergente de la dernière version de l'ED envoyé aux entreprises. La version définitive de la norme IFRS 16 était une vraie surprise pour les entreprises qui ont suivi l'élaboration de la norme.

La première étape du processus d'implémentation est la désignation des équipes qui s'occuperait de l'application de la norme. En général, ce sont les services de consolidation, avec la définition de l'organisation des équipes impliquées à travers les filiales du groupe.

Les équipes constituées, l'analyse de la norme a commencé. Plusieurs réunions sont organisées pour comprendre les implications de la norme par rapport à la réalité de l'entreprise. Après cela, deux tâches ont démarré en même temps : la sensibilisation des autres services et la préparation de la matrice du recensement des contrats. Dans cette section, nous développons notre propos sur 3 éléments très importants de ce processus d'application de l'IFRS 16 et qui ont eu un impact organisationnel très important : la sensibilisation et l'interaction avec les autres départements, le recensement des contrats et le choix de l'outil informatique.

1.2.1. Interaction entre les départements et sensibilisation des opérationnels

Une des étapes clés de la mise en place de l'IFRS 16 est la sensibilisation des autres services et surtout des opérationnels aux différentes implications de la norme. Les services comptables ont rapidement compris que cette norme ne se fait pas seulement au niveau du traitement de l'information financière. Son application nécessite la contribution des autres départements (juridique, communication financière, immobiliers, opérationnels) dans le recensement et la compréhension des contrats.

Nous avons rapidement remarqué une divergence dans les organisations des entreprises en matière de gestion et de suivi des contrats de location. Certaines entreprises ont une gestion centralisée principalement au sein du département ou du service immobilier alors que d'autres ont une gestion plutôt décentralisée. Pour ces dernières, les contrats sont gérés par les filiales, les branches ou les unités locatrices. Quel que soit le choix d'organisation, la mise en œuvre de l'IFRS 16 nécessite une forte interaction entre les départements afin de prendre en considération les différentes conséquences de la norme

Quand on a parlé de sensibilisation, toutes les directions intéressées ont été consultées. On a présenté les impacts de cette norme et ce qu'il fallait savoir sur cette norme, pour bien mesurer les conséquences pour le groupe, notamment pour les directions juridiques, pour les communications financières... de bien maîtriser, de bien comprendre les impacts de l'IFRS.

Avec l'IFRS 16, les entreprises prennent conscience de la nécessité d'une communication financière adéquate. Les effets financiers de la norme justifient par exemple les interactions/échanges avec les services de communication financière. En effet, avec la modification attendue des indicateurs tels que l'EBITDA, le total de l'actif ou le taux d'endettement ou encore la gestion des conséquences financières en matière de communication se sont avérées des tâches primordiales dans la mise en œuvre de l'IFRS 16.

Par ailleurs, l'interaction avec le département juridique est un sujet rarement cité par les entreprises, alors que la rédaction d'un contrat de location implique souvent ce département.

On a aussi ici, en interne, beaucoup de formations à la com fi, à la stratégie pour vraiment les sensibiliser au problème d'indicateurs financiers qui allaient être chamboulés. Donc, expliquer la norme dans notre secteur, à tout le monde, même le juridique, on a fait des présentations parce qu'il fallait que cette notion d'IFRS 16 pour les signatures des nouveaux contrats et est-ce qu'il fallait faire changer des éléments. Donc, beaucoup de sensibilisation, finalement, beaucoup de services transverses.

La première difficulté ... si on prend le processus dans son intégralité alors il faut alimenter l'outil donc il faut déjà voir d'où vous ramenez les informations et les fiabiliser. Donc j'avais dit voici les différents métiers qui doivent intervenir ... donc il faut les former.

Dès 2017, on a vraiment fait des alertes, on a fait des formations et des actions de sensibilisation auprès des opérationnels, des contrôles de gestion... enfin même des services juridiques un peu tout le monde en disant attention ! première application en 2019 ou peut être en 2018, il y a l'IFRS 16 qui s'applique et qu'est-ce que c'est qu'un contrat de location et qu'il faut revoir en amont tous les contrats existants surtout ceux à long terme.

Les groupes ont rapidement pris conscience du rôle primordial des filiales dans la mise en œuvre de l'IFRS 16 contrairement à d'autres normes où les schémas comptables sont conçus par les services centraux et disséminés par la suite dans les filiales. Pour plusieurs groupes, les filiales leaders de branches (métiers) ont assuré cette sensibilisation.

Pour nous [société mère], cela a été transparent parce que X [filiale leader d'un métier] a fait tampon, mais pour X, faire les formations aux gens, en français et en anglais, les formations sur commande, c'est-à-dire les contrats, comment saisir les impacts, etc. Ça a été très, très long et ça n'a pas été facile pour eux, je pense. Ils n'ont pas été très bien reçus au premier abord.

En effet, ces formations ont reçu peu d'intérêt de la part des autres services (non comptables) et surtout de la part des opérationnels. Leur intérêt pour ce changement normatif a été limité surtout quand le discours se focalise sur les aspects comptables. En effet, les opérationnels comprennent mieux la logique de la norme quand la discussion est liée aux aspects économiques et quand l'objet de la location est directement lié à leur activité. Dans ce sens, les responsables de la mise en œuvre de l'IFRS 16 se voient adapter leur discours à leurs interlocuteurs.

C'est d'ailleurs qu'on est assez mal compris ... et ça demande beaucoup de temps d'efforts déjà de le faire comprendre, et l'IFRS 16... c'est juste une obligation comptable. [Dans ces conditions] il m'a fallu adapter des systèmes, adapter des process ... récupérer des données ... qu'il faut mettre à jour plusieurs fois par an ! Enfin c'est un travail colossal ! Quand vous prenez la norme, il y a un prisme économique. Quand vous leur dites qu'il faut faire du retraitement de PNL, de bilans, ça n'intéresse personne, en fait, quand on explique la norme d'une manière économique, ... l'objectif de la norme, ... vous visez votre public, en fait, vos interlocuteurs vous les gagnez.

Les opérationnels sont les interlocuteurs les plus réticents aux modifications apportées par la norme. Ils ne comprennent pas comment une norme comptable pourrait impacter leur travail quotidien (cf. section 1.3) et leur imposer un changement opérationnel. À ce titre, un des

interviewés précise que : *“Pour les opérationnels, ça a été quand même perçue comme du travail en plus, pour pas forcément grande chose”.*

Même si les comptes sociaux d’une large partie des filiales n’ont pas été affectés ou très peu, l’IFRS 16 a quand même été perçue comme un travail contraignant et sans intérêt. Cela a généré une tension entre les services centraux et les filiales. C’est une tension réelle entre une matérialité limitée de la norme IFRS 16 au niveau des filiales et l’importance de l’harmonisation de la pratique au niveau du groupe.

*C’est vraiment le problème de seuil... c’est-à-dire moi j’ai vraiment galéré, pour le dire franchement, à faire comprendre à une filiale pour qui ça va peser 3 cacahuètes au PNL pour retraiter ses locations ça c’est vraiment un grand sujet.
Ça serait bien qu’ils soient toujours convaincus de la pertinence des orientations prises par les normes et de leur bien-fondé parce que...qu’une norme soit difficile à mettre en œuvre ce n’est pas un argument qui est recevable en tant que tel...*

Après la phase de sensibilisation à la nouvelle norme, l’interaction entre les équipes continue. Les services comptables centraux ont identifié des correspondants au sein des filiales leaders des métiers. Certains groupes ont formé des équipes inter-métiers avec une ou deux personnes représentant chaque branche. Le premier objectif est d’harmoniser les interprétations à l’intérieur du groupe même. D’autres groupes ont géré cela de façon plus centralisée au sein du service consolidation. Quelle que soit la méthode choisie (centralisée, top down ou concertée), les services comptables ont veillé à ce que l’interprétation de la norme soit la même à l’intérieur du groupe.

*La direction des normes au niveau du groupe avec la direction consolidation et la direction financière, ce sont elles qui ont preview les normes comptables pour l’intégralité du groupe. Donc, s’il y a une nouvelle norme, elle est d’abord analysée par cette équipe. Pour l’IFRS 16, c’était en 2016/2017 et c’est cette équipe qui était responsable de réfléchir (avec les CAC et les consultants si cela s’avère nécessaire) sur comment on va implémenter la norme au sein du groupe.
On s’est organisé de cette façon en fait pour, premièrement harmoniser le traitement comptable au niveau des business-units et donc s’assurer que les business-units appliquent la norme de la même façon et en plus de s’assurer qu’ils prennent les mêmes options, en fait s’assurer d’un traitement consistant...*

En plus des services comptables des filiales, les services comptables centraux devaient aussi convaincre les différents services financiers du groupe sur lesquels ils n’ont pas d’influence. Tant que l’impact de la norme n’est pas évalué d’une façon fiable et apparaît comme matériel, les services financiers sont peu réceptifs aux alertes du département consolidation.

Au début, [en effet] j’étais seul, mais il était nécessaire de gérer le projet. Après, mes interlocuteurs ont été démultipliés. C’est ce qui était génial dans ce projet. Vous travaillez avec la trésorerie, avec les taxes, vous travaillez avec les équipes locales...

Ce qui était compliqué, c'est de séduire les populations type communication, l'équipe finances locales. Donc c'est à partir du moment où vous avez des impacts et vous commencez à communiquer sur des impacts, là, ils se mobilisent. Mais avant, c'est très difficile de séduire.

Au-delà de l'interaction lors de la phase de sensibilisation, les services comptables centraux continuent de recevoir beaucoup de sollicitations pour assistance de la part des autres services. Quelques-uns ont même essayé de diffuser des guides techniques afin de traiter les contrats de location.

On a commencé déjà par écrire un mémo technique sur la norme où on s'est servi beaucoup de documents de KPMG, de L'IMA et de RF Comptables pour écrire vraiment un guide de procédures sur l'IFRS 16. Par exemple, on a énormément insisté sur comment on identifie un contrat de location, l'arbre de décision... On a redescendu les points clés, des exemples... On a essayé de rendre ça compréhensible et accessible pour tout le monde.

Les interviewés notent également que les collaborateurs au niveau central tendent à se spécialiser fortement dans l'apprentissage des normes. Cela se traduit par une dispersion de la maîtrise des normes comme un tout. Ainsi, chaque membre de l'équipe devient expert d'une norme en particulier. Toutefois, certains interviewés soulignent que cela nuit parfois à la communication entre les équipes ainsi qu'à leur interaction. De plus, les missions de ces équipes évoluent et changent continuellement depuis une décennie à chaque application de nouvelles normes. Cela a foncièrement transformé leur manière de travailler ainsi que l'information financière produite.

Pour résumer, les professionnels interviewés ont apprécié l'interaction générée par l'application de l'IFRS 16. Cela a constitué une occasion pour eux pour mieux comprendre les métiers de leurs différents interlocuteurs ainsi que pour asseoir leur position au sein de l'organisation. Ainsi, les comptables gagnent en visibilité et sont même sollicités pour la résolution de certains problèmes liés aux contrats de location.

Je dirais qu'il y a une.. (..), en fait l'IFRS 16 a eu du coup un point positif, c'est que des personnes d'origine de métiers différents, travaillent ensemble et communiquent et ça a beaucoup amélioré la compréhension des contrats et aidé à leurs collectes.

1.2.2. Recensement des contrats

Après la première étape qui inclue : la compréhension de la norme, la première identification de ses conséquences, la discussion avec les différents services concernés au niveau central et au niveau des filiales, la deuxième consiste en le recensement des contrats. De prime abord, les chefs de projet ont considéré cette phase simple au vu de la publication annuelle des engagements locatifs de l'entreprise en hors bilan. En fin de compte, cette tâche s'avère des plus compliquées étant donnée la quantité et la dispersion des contrats de location à traiter.

Le recensement des contrats a eu deux objectifs intermédiaires. Le premier est d'avoir un accès aux contrats les plus importants qui permettraient d'avoir une première évaluation matérielle de l'application de l'IFRS 16. Le deuxième est d'arriver d'une manière capillaire (jusqu'aux filiales) à avoir l'assurance qu'aucun contrat significatif n'échappe au recensement et surtout qu'il rentre dans le champ d'application de la norme et du scope déterminé par le groupe.

Mais avec le souci aussi de ne pas rester figé, c'est-à-dire que, enfin notre groupe évolue selon l'organisation établie ... donc on leur a dit, attention ce n'est pas gravé dans le marbre car si aujourd'hui vous avez un seul contrat et que l'année prochaine vous en aurez 10, alors vous devriez mettre les 10 l'année prochaine donc voilà on a ce travail ... qu'on va faire chaque année pour s'assurer qu'au global on arrive bien à capter tous les contrats.

Pour avoir une première idée sur l'ampleur des conséquences financières de l'IFRS 16, certains groupes commencent par l'estimation de l'information des engagements hors bilan.

En fait notre point de départ du projet était les engagements hors bilan du groupe qui étaient publiés. Jusqu'en 2018 on s'est basé sur les engagements hors bilan pour cibler dans un premier temps les contrats significatifs.

L'information sur les engagements présentée en hors bilan, pourrait servir à vérifier la qualité du recensement. Il existe deux grands types de contrats induisant des chemins différents de collecte d'information : une majorité de contrats de location liée à l'immobilier ou une majorité de contrats liée à la production. Pour les premiers, les responsables de l'application de la norme veulent identifier les contrats significatifs avant de procéder à la collecte exhaustive des contrats. Pour les groupes qui ont beaucoup plus de contrats liés à la production, les responsables recensent tous les contrats suivant une matrice graduelle, partant des plus grandes filiales aux petites.

Tous les groupes ont déployé des matrices, en majorité sur Excel, avant de décider pour un logiciel ou une extension d'un ERP. La matrice de collecte a été testée sur quelques filiales avant sa diffusion sur les autres branches du groupe. La phase de déploiement de la matrice a coïncidé avec la fin de la sensibilisation des opérationnels à la norme.

La collecte des contrats a fait face à plusieurs difficultés :

- malgré la formation des opérationnels, parfois, il était très difficile pour eux de distinguer un contrat de location d'une prestation de service. Les services comptables ont dû analyser plusieurs contrats pour vérifier ce point et ne pas faire totalement confiance aux informations saisies par les opérationnels ou les services comptables des filiales ;

- les contrats de location intègrent les spécificités des pays (langue, spécificités juridiques, les usages dans la relation entre les bailleurs et les locataires, les durées légales, etc.). Analyser ces contrats et identifier les principaux paramètres de leur traitement n'a pas été chose aisée ;

- les différentes branches ne gèrent pas les contrats de manière similaire. Les groupes qui disposent d'une direction immobilière centrale ont une partie des contrats centralisée et suivie sur des outils dédiés. Parfois la grande difficulté est d'identifier le contrat qui engendre l'écriture comptable des charges de loyer. Retrouver la version matérielle du contrat de location n'a pas toujours été simple, parfois le contrat est renouvelé par simple courriel et la version physique s'avère introuvable. Certains groupes ont essayé de retrouver les contrats les plus significatifs et ont laissé le commissaire aux comptes vérifier au niveau des filiales le bon recensement des contrats.

Mais effectivement, on a découvert aussi que les contrôleurs de gestion n'avaient pas les contrats. Donc eux, ils suivent un loyer, mais ils n'ont pas le contrat. Donc, est ce que c'est bien le bon loyer qu'on paye chaque mois ? Je n'en sais rien.

- comprendre et classer les contrats : cette tâche s'est avérée très difficile à cause de plusieurs facteurs, comme la complexité des opérations économiques, les obligations juridiques des parties, la nature des opérations à la limite de la prestation de services et la location avec des garanties sur les services à livrer et sur les revenus, etc. La difficulté de la classification de ces contrats est double pour les services comptables : 1/les opérationnels refusent tout ajustement ou amendement des contrats de prestation de service (pour mieux les distinguer de la location) car cela engendrerait une responsabilité supplémentaire du groupe alors que 2/ les commissaires aux comptes considèrent ces contrats comme une location et demandent leur retraitement.

- déterminer le périmètre des contrats intégrés et donc à recenser. Les groupes qui avaient préalablement un objectif de réduction des conséquences de l'IFRS 16 sur leur bilan ont essayé de ne retenir que les locations les plus importantes et donc d'exclure certains contrats qu'ils considèrent comme hors scope, comme les locations de voitures ou les petites locations.

On a essayé d'avoir une approche un peu rationnelle pour éviter le volume.

Le recensement a causé plusieurs difficultés aux services comptables mais il leur a également offert l'opportunité (en compagnie d'autres acteurs comme les contrôleurs de gestion) d'accéder aux contrats de location qui ont souvent été gardés par les services opérationnels.

La discussion des contrats a amélioré la compréhension de la politique de location des différentes branches ou BU par les services financiers. Ces points seront amplement développés dans la section suivante (1.3) consacrée à l'impact de l'IFRS 16 sur les contrats et sur le contrôle.

Je pense qu'avant, c'était un peu moins suivi. Maintenant, je pense que les informations sont quand même plus documentées et plus accessibles et voilà, je pense que du coup, on a plus connaissance des contrats. Voilà il y a plus de partage maintenant.

1.2.3. Choix de l'outil informatique

Après avoir établi les matrices de collecte des contrats et les conditions adjacentes, les groupes ont commencé à chercher l'outil informatique pour automatiser le traitement des contrats.

Après prospection, plusieurs groupes ont compris que les éditeurs n'étaient pas encore prêts. Les solutions que ces derniers proposaient présentent plusieurs limites et dysfonctionnements. Les éditeurs rencontrent de grandes difficultés à cause de la dernière version de la norme qui est sensiblement différente du dernier ED. Cette situation a raccourci le délai dont ont disposé les éditeurs pour élaborer un outil capable de gérer de manière dynamique les contrats et de générer les écritures comptables. Plusieurs grands éditeurs d'ERP (ex : SAP) n'ont pas développé de solutions propres mais se sont associés avec des partenaires (ex : Nakiza) pour en proposer à leurs clients. Ces outils souffrent aussi de limites dans le traitement des contrats libellés en devises, et des modifications des conditions contractuelles (durée ou taux d'actualisation).

Face à cette situation, plusieurs groupes ont décidé de continuer à utiliser la matrice Excel qu'ils avaient développée pour le recensement. La première raison est que la matrice Excel est plus facilement aménageable pour leurs besoins que les solutions offertes sur le marché. La deuxième raison, talon d'Achille de l'offre existante, concerne la faible gestion des contrats (suivi) que les outils permettent. En effet, ils n'offrent pas de gestion simple des changements se produisant tout au long de la vie des contrats. Même si les solutions Excel souffrent la même faiblesse, elles restent privilégiées car elles sont gratuites ou leur coût supporté en interne (ressources humaines en charge de la gestion de la matrice, en général une personne) est relativement faible par rapport au prix élevé des solutions complexes (SAP, etc.).

De plus, les groupes ayant opté pour un logiciel externe ont finalement rencontré plusieurs difficultés. En effet, le moindre changement impliquait un travail très important de

paramétrage. Ceci a amené plusieurs groupes à finaliser les calculs de 2019 avec la matrice Excel enrichie de module programmé par leur service.

Une autre difficulté provient de l'organisation de certains groupes en plusieurs BU et en divers métiers. Ces groupes ont dû laisser parfois la liberté aux branches de choisir leur outil informatique car les logiciels disponibles ou les solutions développées localement ne convenaient pas à toutes les BU. Outre la diversité d'outils non vraiment souhaitée par les services centraux, les choix de quelques BU se sont révélés problématiques en termes de reporting. Finalement, des solutions Excel ont dû être confectionnées pour s'assurer de la fiabilité de l'information à consolider.

Le problème du choix de l'outil a été mieux géré par les groupes disposant d'une ressource humaine compétente en informatique et disponible durant cette période de préparation. En collaboration avec les services comptables, le service informatique a pu développer un logiciel propre ou réaliser une transaction (ou extension) liée à l'ERP. Ceci a facilité le travail des services comptables, car ils ont pu obtenir un outil construit pour les besoins du groupe.

Plusieurs interviewés ont exprimé le désir de voir les solutions toujours en développement et perfectionnement offrir une intégration complète avec les ERP utilisés. Cela permettra de relier automatiquement la gestion des contrats à la production de l'information comptable.

Une des grandes conséquences de la norme IFRS 16 est d'avoir poussé les professionnels comptables hors de leur champ d'expertise. En effet, ils ont développé eux-mêmes leur outil informatique pour faire face aux limites de leur ERP et des équipes qu'ils gèrent.

Les questions de fonds subsistent et nous aurons toujours besoin d'une animation et une interprétation des différents contrats. Donc ça c'est un défi. On ne pourra pas s'arrêter de le faire. Et sur l'implémentation de l'outil, effectivement il y a un temps d'adaptation qui fait que même si on peut estimer que le projet s'arrête dès que l'outil sera opérationnel, mais en fait non ! parce qu'il y a tout un temps d'adaptation des utilisateurs, de compréhension de l'outil et puis aussi de l'outil lui-même par rapport aux différentes modalités de calcul, et en fonction des contrats ...sachant qu' on a des contrats qui sont complètement atypiques qui peuvent encore intervenir tant qu'on ne l'a pas stabilisé. ...face à l'application de la norme à nos contrats ... je pense que le chef de projet a un peu de travail après la mise en place de l'outil, ce qui est le cas aujourd'hui.

1.3. Les conséquences organisationnelles de l'IFRS 16

Le changement des dispositions normatives touche plusieurs aspects de l'organisation de l'entreprise. Dans cette section nous présentons les résultats de l'étude visant à comprendre les implications d'une nouvelle norme comptable sur les pratiques des groupes français cotés. L'IFRS 16 concerne les décisions de location et d'acquisition ainsi que la gestion des contrats

de location. En premier lieu, nous discutons des implications de la norme IFRS 16 sur la politique location/investissement, suivi d'une discussion de son impact sur le contrôle organisationnel. Ensuite, nous analysons les implications de la norme sur l'information financière et sur les indicateurs de performances. Enfin, nous concluons la section par la discussion des répercussions de l'IFRS 16 sur le métier des professionnels ayant participé à sa mise en place dans les groupes étudiés.

1.3.1. Conséquences de l'IFRS 16 sur la pratique : Louer ou acheter ?

Plusieurs interviewés affirment que l'IFRS 16 n'a eu aucun effet sur leur pratique de location et d'investissement. Pour eux, le modèle d'affaires (business model) n'est pas sensible à l'impact de la norme sur le bilan.

*IFRS 16 n'a pas touché au business de l'entreprise.
Non, ce n'est pas parce que l'IFRS 16 nous a contraint à comptabiliser les éléments autrement, qu'opérationnellement il faut faire autrement.
Ce n'est pas à cause de l'IFRS 16 qu'on va décider de devenir propriétaire.*

Par ailleurs, d'autres interviewés révèlent que les dispositions de l'IFRS 16 ont eu un effet sur leur pratique de deux manières différentes. Le premier impact concerne le questionnement des politiques de location après analyse des contrats lors du recensement. Forts de cette analyse, les services comptables ont invité les opérationnels à considérer plus d'éléments dans leur choix entre louer ou investir en évitant de centrer l'analyse uniquement sur les flux de trésorerie (cash-flow).

*Après, c'est vrai que quand on a parlé de la norme en interne, à tous les services... c'est quelque chose qu'on disait à chaque fois : Posez-vous la question ? ... reposez-vous la question est ce qu'il ne vaut mieux pas acheter que louer...
Nous réfléchissons à combien ça nous a coûté par mois, et de savoir si ça va être de la charge de location ou de l'amortissement, ce n'est pas vraiment le sujet.
On va dire qu'il y a un arbitrage à faire entre cette question d'investissement et tout tourne autour du flux de trésorerie qui va sortir ou qui va rester.*

En fait, les dispositions de l'IFRS 16 ont plus bousculé les habitudes des opérationnels des groupes qui s'avèrent plus sensibles à la dette.

*Mais effectivement, avant, quand on signait un contrat de location ... on voulait absolument éviter la dette parce qu'on avait donné des guidances sur un ratio dette nette ajustée.
Le fait de les avoir au bilan ça a mis un peu de pression notamment dans la rationalisation du parc de logement ou de certains bâtiments ... quand on commence à dire bon on a 20 millions mais sur 20 ans ça fait quand même 400 millions de dette donc là ça devient un peu plus matériel sur les comptes du groupe, et donc du coup il y a eu je pense une prise de conscience.
C'est une sorte de challenge aussi de rationaliser un peu mieux certains de nos contrats.*

Finalement, dans quelques groupes, la pratique de location s'est retrouvée renforcée. Plusieurs groupes la considèrent dorénavant t comme une action d'investissement qui subit

le même processus de contrôle et de validation. En termes décisionnels, ces groupes ne font plus la distinction entre les deux options et leur gestion est devenue la même.

La gouvernance de tout ça, ça a changé.

Nous, ça passe comme si ça serait un capital request, une demande d'investissement.

Quand vous vous engagez dans un contrat de location ... Le process de l'autorisation n'est plus le même et il s'assimile aujourd'hui à un process d'investissement.

Oui en termes de gouvernance, on a été obligé de changer notre workflow d'autorisation des contrats. En fait, pour qu'il y est une prise de décision en toute connaissance de cause, donc dès la signature dès la demande d'autorisation d'un projet, on valorise les impacts sur la dette.

La modification de la pratique se reflète donc dans la gestion des contrats et le parcours de leur validation. La première implication est la précaution accrue dans la rédaction des contrats ainsi que dans la détermination des paramètres qui y sont inclus. Quand les contrats sont significatifs, les services ont des grilles à suivre et parfois la rédaction est supervisée.

Surtout sur cette BU, parce que dans [la filiale X], ils font énormément de contrats depuis quelques années sur les sites, les pylônes, plein de choses et ils font énormément attention à IFRS 15, IFRS 16 quand ils écrivent, ou ils signent un contrat. Maintenant, oui !

On travaille plus en support avec eux [des opérationnels] et par exemple, sur leur dernier contrat depuis la norme, quand ils écrivent un contrat, ils ont une grille... il y a un contrôle pour chaque contrat rédigé.

La précaution portée à la rédaction des contrats conduit à l'analyse de leurs effets comptables surtout en termes de dette. Sachant que la norme laisse une latitude importante pour déterminer l'impact des contrats sur la dette, la question qui se pose est de savoir si la rédaction des contrats est orientée pour éviter l'IFRS 16. Les professionnels interviewés récuse cette idée de manipulation des contrats. Pour eux, la gestion des contrats de location est contrainte par la politique économique de l'entreprise et par la rationalité financière.

Alors je ne suis pas d'accord avec ça, mais c'est là où on a aussi un problème de compréhension avec les CAC, ce qu'ils n'ont pas encore compris : une entreprise ne manipule pas ses contrats à but comptable. Et que derrière les enjeux financiers, quand une entreprise, un bailleur, par exemple, accorde un loyer 100 % variable en fonction de l'activité du preneur, alors certes, ça sort de la norme, mais on peut quand même s'attendre à ce qu'elle nous le fasse payer à un moment donné.

On nous dit souvent si on laisse ça, les groupes vont manipuler, et on essaye de leur expliquer que la manipulation a les limites de la rationalité économique et financière.

1.3.2 Les conséquences sur le contrôle organisationnel

L'IFRS 16 a conduit à des remises en question ou des changements concernant la politique de location. En effet, l'implémentation de la norme a renforcé le contrôle des opérations de location par les services financiers. Ces derniers ont saisi cette opportunité pour demander à avoir accès aux contrats et à l'information opérationnelle à des divisions peu enclines à communiquer et expliquer les choix opérationnels.

Un autre côté positif pour nous, c'est que ça nous a permis aussi de mettre le pied dans des secteurs ou dans des activités qui n'étaient pas très ouvertes, ... je pense notamment à tous les sujets sur le contrat de transport de [Marchandise] voilà qui étaient des activités un petit peu fermées on va dire. Ça nous a permis de rentrer dedans ...

L'objectif caché quelque part ou qu'on évite de trop crier aux divisions opérationnelles, c'est un objectif de contrôle interne aussi, ça va nous permettre de vérifier ! et donc l'IFRS16 nous a permis de valider la partie contrat de location mobilière et immobilière, ça nous a permis de vérifier la déclaration des engagements hors bilans. Donc on a constaté que c'était totalement bien fait.

La connaissance plus ample des contrats a aidé les services comptables à mieux comprendre les activités et à évaluer le respect par les opérationnels des procédures et du business model que le contrôle interne visait. L'IFRS 16 a permis dans quelques cas de renforcer la discipline sur la question des locations et d'éviter les comportements opportunistes à la suite de la modification des chiffres comptables (ce point sera discuté plus en détails dans la sous-section suivante).

Ça avait pris des années à réussir à discipliner tout le monde ... c'était enfin bien paramétré. Ok. Donc, vous avez adapté la présentation [des cash-flows] ? Oui, on l'a adaptée parce que sinon, c'est la fête au village. Du coup, vous générez plus de fric, donc il faut se mettre à investir, alors que... nous voulons quand même surveiller l'argent. Ça a été relevé grâce à IFRS 16. Mais c'était vraiment la minorité des cas et ce qu'on a constaté avec quelque soulagement, que notre business model était quelque part respecté. On doit s'assurer qu'il y a une gouvernance des contrats de location matériel pour savoir agir.

Après la première année d'application, les services comptables ayant centralisé l'implémentation de l'IFRS 16 et revu une grande partie des contrats, commencent à déléguer aux filiales l'analyse des contrats et le calcul des impacts et leur audit. Toutefois, la crainte est que leurs directives ne soient pas pleinement respectées surtout que parfois les équipes comptables au niveau des filiales ne sont pas suffisamment expertes pour répondre à toutes les interrogations des opérationnels. Cette situation impose aux services centraux la nécessité de trouver des mécanismes de contrôle et de suivi des équipes au niveau filiales.

Et comment vous assurer que les guidelines que vous avez mis lors de ce projet, continuent à vivre. Et ça c'est un vrai challenge sur IFRS 16.

Maintenant, il faut savoir le piloter pour justement éviter que les gens fassent n'importe quoi en disant : je n'ai pas de CAPEX, donc je vais gonfler ma dette et c'est en ce sens-là qu'il faut sensibiliser le public. Quand je dis le public, c'est nous, nos financiers locaux. Attention de ne pas faire ce qu'on veut en termes de dette parce qu'il y a une présentation du groupe à gérer et un total groupe à ne pas dépasser...

Ça a permis d'assurer comme ça une forme de contrôle interne sur la durée de contrat de location retenue par les entités opérationnelles après c'est vrai que sur les principaux contrats, on est toujours interrogé par les BUs.

Un autre résultat très intéressant de l'analyse des conséquences de l'IFRS 16 sur le contrôle organisationnel réside dans l'interaction transversale générée. Les acteurs de différents métiers ont collaboré, expliqué leurs besoins et échangé des informations. Cette interaction a permis une meilleure compréhension de la politique des contrats de location par les

différents acteurs. L'implémentation de l'IFRS 16 a surtout permis aux services comptables d'exercer un certain contrôle sur les contrats de location et leur contenu. Plusieurs interviewés ont insisté sur l'opacité de la situation antérieure. En effet, une charge de location était constatée après validation du contrôle de gestion en accord avec les budgets. Les services comptables centraux n'observaient que cette simple écriture comptable (charge de location). De ce fait, l'IFRS 16 a amélioré la transparence de la politique de location et la fiabilisation de l'information financière produite.

*Donc on les a obligés entre guillemets à se parler et à être quelque-part plus transparents sur les données qu'ils ont balancées et à donner des explications mutuelles : pourquoi tu as besoin de cette info-là ? ah mais qu'est-ce qu'il y a dans le loyer ? combien de logements etc. ? donc ça, je pense que c'est un point positif.
Maintenant, je pense que les informations sont quand même plus documentées et plus accessibles, je pense que du coup, on a plus connaissance des contrats. Voilà il y a plus de partage maintenant finalement.*

1.3.3. Les conséquences sur l'information financière et sur les indicateurs clés de performance (KPI)

Les conséquences comptables de l'IFRS 16 sont plus importantes sur le bilan que sur le compte de résultat (PNL) ainsi que sur le tableau de flux de trésorerie. Les interviewés considèrent que le bilan est impacté mais que le résultat et la trésorerie ne subissent qu'un retraitement de l'information. Plusieurs interviewés ont indiqué que l'information concernant le résultat et la trésorerie est retraitée afin de revenir à la présentation pré-IFRS16 (point développé plus bas). Le retraitement de l'information a concerné également la dette surtout pour les entreprises qui voulaient l'éviter avant l'application de l'IFRS 16.

*Donc la norme est essentiellement bilancielle et donc par ricochet, elle est moins PNL, moins cash, ... l'incitation des directions, des opérationnels ne peut être que sur le PNL ou le cash.
Ça ne génère pas du cash-flow, finalement c'est uniquement une écriture de présentation ... j'ai un contrat de location, j'ai constaté une dette en contrepartie d'un actif, en général c'est ça et du coup il n'y a pas de cash en face donc on est parti du principe qu'on ne faisait pas apparaître de retraitement comptable dans les flux de trésorerie.
Ce que je pense de tout ça, c'est avant quand on signe un contrat de location, ... c'était plus cher. Mais on voulait absolument éviter la dette parce qu'on avait donné des guidances sur un ratio dette nette ajusté.
...on a exclu de la dette financière nette la dette de loyer ... pour le cash-flow, c'est dans le cash-flow des opérations, donc c'est inclus toujours dans l'opérationnel.
Et in fine. il y a eu beaucoup de discussions théoriques là-dessus mais qui n'ont pas abouti à grande chose d'un point de vue interprétation du TFT puisqu'au final on a décidé de ne pas mettre les investissements immobiliers générés par les retraitements IFRS 16 dans notre définition du Free Cash-Flow.*

D'autres interviewés estiment que les dispositions de l'IFRS 16 ne favorisent pas la qualité de l'information. Ils expriment plusieurs regrets concernant l'absence d'information

comparative ainsi que les difficultés qui empêchent le choix de la méthode rétrospective complète (cf. section 1.1 sur les modalités de transition). Selon eux, le lecteur est privé d'une information qui permettrait une meilleure visibilité. Ainsi, l'activation d'un droit d'usage, qui en réalité ne se transformera pas en propriété, contribue à rendre encore plus opaque le bilan. Pour d'autres interviewés, la norme restreint pour diverses raisons leur capacité de comparer les états financiers.

Et franchement, là, j'avoue, je ne comprends plus les CACs et l'ESMA. On interdit la présentation de ses comptes pro-forma dans les annexes au motif, ce n'était pas IFRS compliance forcément. Donc forcément, ce sont des pro-forma. Non ... on n'en était pas là ! on n'est pas en train de prendre d'autres hypothèses ! On est en train d'appliquer des normes qui n'existaient pas à l'époque. Et donc pareil, je pense qu'on a vraiment perdu en niveau d'information.

Aujourd'hui, on ne peut plus se benchmarker avec des firmes US... mais ce n'est pas le plus important ... mais globalement, pour le secteur, ce n'est quand même pas terrible, c'est le premier problème. Deuxième problème, il y avait des contrats en dollars pour des sociétés qui ne publient pas en dollars. Vous avez un droit d'utilisation qui est figé, et une dette qui change tous les jours.

Le bail redevient la propriété complète de la banque, enfin de l'organisme financier, donc ça n'a rien à voir avec un bien en pleine propriété qu'on pourra revendre, qu'on pourrait hypothéquer ou autres. Bon le lecteur des états financiers ne fait plus la différence aujourd'hui entre ce qui est en crédit-bail, ce qui est en pleine propriété, ce qui est en location, ça devient opaque pour lui. Par contre, il a une vision de la dette qui est beaucoup plus large certes mais à contrario dans la dette il ne va plus voir non plus la dette qui est portée par des entités dont on a le co-contrôle, est-ce que c'est logique ?

Les interviewés critiquent également la matérialité des conséquences de l'IFRS 16 comparativement à la quantité de travail mobilisée pour produire cette information.

Parce qu'effectivement, il faut arriver à trouver le juste milieu entre ce qui est vraiment obligatoire et ce qui est nécessaire pour la bonne compréhension des comptes pour le lecteur. Et le temps qu'on va passer là-dessus, est-ce que ça le vaut vraiment... Est-ce que le fait d'aller mettre 3.000 véhicules au bilan d'une entreprise avec un total d'actif de plusieurs milliards, est-ce que ça change la lecture du bilan ?

Les infos demandées pour l'annexe sont encore trop importantes, on peut exclure les contrats non significatifs mais on devrait les évaluer dans les annexes donc l'IFRS 16 nous ne soulage pas de beaucoup travail.

L'IASB recommande l'alignement des indicateurs clés de performance (KPIs) avec les états financiers IFRS. Toutefois, les changements normatifs peuvent conduire à des modifications de ces indicateurs perturbant ainsi le lecteur externe dans son évaluation de la performance et donc dans ses décisions.

Des KPI sur les états financiers IFRS, c'est aussi ce que demande l'IASB, avec tous les textes sur les indicateurs alternatifs de performance il demande que ce soit reconsidéré avec les états financiers IFRS...

Bien, on est obligé d'accepter que certains indicateurs se retrouvent améliorés ou dégradés, là en l'occurrence avec IFRS 16 ça améliore l'indicateur free cash-flow.

Si certains groupes ont accepté la modification de leurs indicateurs (KPIs) à la suite de l'adoption de l'IFRS 16, d'autres ont gardé la même présentation de façon à ne pas dérouter

le lecteur externe et l'utilisateur interne. Les indicateurs sont ainsi soit calculés sur la base d'une comptabilité excluant les effets de l'IFRS 16, soit retraités pour retrouver les formules d'avant IFRS 16. Certains interviewés évoquent une double comptabilité.

En fait, tout a été fait pour présenter les KPIs tels qu'ils étaient avant, avant l'application de l'IFRS 16. Pour que le lecteur des comptes du groupe puisse s'y retrouver.

Résumé, en quelques mots, c'est pour ça qu'on a le ROCE après loyers, c'est un ROCE qui ressemble furieusement à celui qui existait avant. La dette nette ne comprend pas les dettes des obligations locatives courantes et non courantes. Voyez donc, tout est fait pour que le lecteur des comptes s'y retrouve. Tous les impacts IFRS 16 sont bien isolés chez nous, dans des comptes dédiés, des comptes spécifiques.

Pourquoi présenter les KPIs avant application de l'IFRS 16. C'est qu'en fait, l'IFRS 16, si on n'avait pas fait ça, nos KPIs, ils auraient été différents, mais ce n'est pas parce qu'on applique une norme que le groupe s'enrichit.

Nos budgets n'ont pas tenu compte de l'IFRS 16, cette double comptabilité a perduré. Pour l'analyse de la performance et les bonus, on ne tenait pas compte de la norme IFRS 16.

Les agences d'évaluation et de notation avaient leur méthode d'évaluation de l'actif loué avant l'introduction de l'IFRS 16. Maintenant et même après implémentation de l'IFRS 16, le retraitement des indicateurs (KPIs) par ces acteurs continue et reste encore opaque pour les services comptables des entreprises (ce point est discuté plus en détails dans la section traitant des parties prenantes).

Mais ça fait longtemps qu'on a des discussions là-dessus aussi, c'est que les acteurs démarchent les évaluateurs, ne savent pas calculer de WACC qui intègre IFRS 16 et que pour certains, ils continuent de demander la partie ex-location opérationnelle qui viennent retraiter des données IFRS et qui continuent à calculer des taux hors impact IFRS 16.

Mais on améliorerait notre indicateur sur lequel on communiquerait. En plus on a arrêté cette histoire de sept fois les loyers qui était vraiment n'importe quoi.

Certains groupes ont essayé d'ajuster quelques indicateurs (KPIs) de manière à garder une cohérence avec l'ancienne pratique surtout en ce qui concerne les flux de trésoreries (cash-flows). Ainsi, afin de calculer les free cash-flows, le remboursement des dettes de location a remplacé l'investissement.

Du coup, on n'a pas d'investissement quand on signe une location. Donc, on a décidé de créer un nouveau KPI ... Nous, on communique beaucoup sur le free cash-flow. Donc, c'est cash-flow opérationnel moins les investissements, et donc le free cash-flow ajusté, c'est le free cash-flow moins les remboursements de dettes de locations.

On a élargi le sujet de la prise de décision. J'ai des business cases, on intègre les leases dans le processus de décision et de validation au même titre que les Capex.

Comme discuté plus haut dans le texte, l'effet de l'introduction de l'IFRS 16 est plus important sur le bilan. Toutefois, comme pour les autres indicateurs, certains groupes ont décidé d'exclure la dette locative du calcul des indicateurs liés au CAPEX et au Gearing. En revanche, les groupes qui ont rectifié leurs indicateurs ont demandé aux acteurs locaux d'être sensibles à l'impact des contrats de location signés sur les ratios de dettes.

Du coup, dans les formulaires de demande d'approbation pour signer un contrat sont inclus les impacts en termes de dette, maintenant dans le modèle Capex hors lease. Et du coup, maintenant, c'est suivi de la bonne manière et du coup, en termes de suivi pas de la performance, mais celui des indicateurs, maintenant, les gens sont sensibilisés à la dette, quelque chose qui était [avant IFRS 16] complètement ... une opération plutôt holding ... Ben là, chaque entité a de la dette. Il faut forcément piloter la dette, parce que tout ça a des impacts sur les ratings in fine, donc, on a sensibilisé les gens à la dette.

On peut aussi donner des objectifs en termes de réduction de la dette ou de limitation de la dette parce qu'effectivement, les gens n'ont pas trop ça en tête en local, c'est l'impact de la dette nette sur nos indicateurs, et notamment sur la notation, qu'on peut avoir des analystes et des agences de notation, de rating

Je ne suis pas sûr que ça a changé l'économie des contrats, on n'est pas très préoccupé par la dette de notre bilan car on a exclu la dette locative de nos calculs de la dette financière elle n'est pas dans le gearing.

L'exclusion de cette dette des calculs de la dette financière est une décision de la direction financière de la communication financière et qui ont pris cette option avec la trésorerie du groupe. Cette option a été choisie pour ne pas polluer le Gearing.

Les opérationnels peuvent également modifier leurs comportements à la suite des changements des indicateurs de performance occasionnés par l'IFRS 16. Certains interviewés y voient une attitude opportuniste, d'autres considèrent ces changements comme une réaction normale à la modification de la méthode d'évaluation.

Et puis après, il y a sûrement eu un côté un peu opportuniste de certains. On a clairement amélioré EBITDA, marge opérationnelle, free cashflow.

... [dans notre groupe] toute la rémunération variable est basée sur des KPI qui sont IFRS compliants donc tout le monde est impacté par ces normes IFRS.

... Les retraitements IFRS 16 aujourd'hui permettent d'améliorer le retraitement Free cash ... donc les intervenants, ils voient [une amélioration] dans leur suivi du Free cash-flow... donc ils ont une petite motivation de ce point de vue.

Parfois, la réaction des opérationnels peut être surprenante par rapport aux premières intuitions qu'on peut avoir aux premiers entretiens. Contrairement à notre analyse démontrant que les professionnels questionnent la location en faveur de l'acquisition des actifs, les entreprises qui présentent les flux de trésorerie selon l'IFRS 16, ont observé une tendance vers la location si le free cash-flows est parmi les indicateurs les plus importants de la performance.

C'est plutôt l'inverse ! En fait c'est-à-dire que notre groupe a fait le choix de ne pas modifier la méthode de calcul des indicateurs, donc l'indicateur free cash-flow se trouve amélioré par la signature de contrats de location et donc je dirais qu'il n'y a pas eu de consigne en tant que telle mais la norme IFRS 16 elle a plutôt orienté vers la location plus que vers l'investissement.

Conclusion

Les conséquences de l'application des normes internationales se reflètent déjà dans la capacité de l'entreprise à maintenir un niveau de veille normative. Toutefois, cette dernière a été insuffisante pour l'IFRS 16 car la version publiée ne correspondait pas à celle discutée auparavant par les parties prenantes. Ensuite et bien évidemment, le profil des acteurs clés,

principalement les services "normes et consolidation" des groupes analysés s'est avéré essentiel.

Plusieurs interviewés insistent sur la nécessité de comprendre les implications de la norme sur un double niveau (global et local) et de savoir communiquer avec toutes les entités internes affectées par cette mise en application. En d'autres termes, face à une norme comme l'IFRS 16, il est important d'avoir dans l'équipe des collaborateurs capables d'agilité et de créativité afin de trouver des solutions rapidement à des champs multiples. Les professionnels comptables se sont retrouvés à résoudre des problèmes logistiques (répertorier les contrats) de système d'information, (paramétrage, logiciels) de normes (choix comptables), de contrôle (indicateurs de performance), etc.

Partie 2. Les acteurs externes de l'application de l'IFRS 16

L'application d'une norme comptable ne mobilise pas uniquement des acteurs internes de l'entreprise. En effet, l'analyse de l'implémentation de l'IFRS 16 nous montre que d'autres parties prenantes peuvent participer avec différents niveaux d'implication. Les commissaires aux comptes sont à prime abord engagés puisqu'ils sont souvent sollicités pour anticiper des rapports d'audit bien en ligne avec les exigences du marché et de la profession.

L'analyse montre également la participation de groupements institutionnels comme ACTEO qui ont pour vocation de faire converger les problèmes afin de trouver des solutions collectives et ou consensuelles pour certains secteurs. Mais force est de constater que les entreprises peuvent également dépasser ces cadres institutionnels pour trouver des solutions communes au sein de réunions professionnelles informelles.

2.1. Les commissaires aux comptes

D'une manière générale, les commissaires aux comptes (CAC) sont les garants de la sincérité et de la fidélité de l'information financière. Ils ont été un acteur majeur dans l'implémentation de la norme IFRS 16. En effet, le CAC examine les changements de méthodes d'évaluation et de présentation ainsi que les procédures comptables qui leur sont reliées, toutes les deux induites par le changement des dispositions comptables.

Lors de la mise en place des IFRS, l'auditeur peut jouer différents rôles. Il aide les professionnels à comprendre la norme en examinant leurs premières interprétations des dispositions de celle-ci. Son intervention auprès de différentes structures lui permet d'offrir un retour d'expérience sur l'application de la norme. Cependant, son rôle de contrôleur prend le dessus lors de la définition des modalités d'évaluation et de présentation. Cela peut créer une tension entre le préparateur de l'information et l'auditeur. Cette interaction parfois tendue entre les deux acteurs se nourrit de la réflexion menée dans le champ organisationnel de la norme (les entreprises appliquant la norme, les institutions régulatrices, etc.), toutefois elle mène toujours à la recherche d'un consensus.

Dans ce qui suit, nous présentons d'autres rôles que peut jouer l'auditeur et révélés par les interviewés.

2.1.1. Solliciter les CAC : une question de nature de collaboration

Deux types d'interaction (préparateur-auditeur) ont été observées dès le premier temps d'analyse de la norme et de prise des décisions de travail (hypothèses de travail, modalités de transition, méthodes d'évaluation, etc.) par l'entreprise. Plusieurs répondants affirment qu'ils préfèrent faire valider à chaque étape leurs travaux craignant un désaccord possible avec les auditeurs. Certains d'entre eux voient même dans cette interaction préalable et absolue avec les auditeurs une forme de transparence nécessaire pour construire une bonne relation de collaboration.

C'est qu'au fur et à mesure qu'on avançait, on prenait des positions et on était validés par les auditeurs et ensuite dans l'implémentation avec les pays, in fine, on ne voulait pas en rajouter, on était vraiment dans l'anticipation, donc on a pu valider au fur et à mesure avec les auditeurs.

La relation avec les commissaires aux comptes au niveau central. Nous sommes complètement transparents. On l'expliquait. Quel était l'état des lieux, ce qui avait en train de faire. Il n'y avait pas trop à dire. Je leur avais dit ce qu'on avait fait... Ils sont pas mal intervenus dans le calcul des taux d'intérêts.

Pour les commissaires aux comptes, on les a impliqués assez en amont on leur a demandé de revoir les contrats pour vérifier les impacts, il n'y a pas eu trop de divergences.

D'autres préparateurs se sont montrés moins enthousiastes pour partager leurs travaux préparatoires avec les auditeurs afin d'éviter de les voir modifier. Ils ont préféré compléter les travaux avant de les soumettre aux auditeurs et construire ainsi un argumentaire qui les convainc. Cela est le cas des groupes moins avancés dans l'implémentation de l'IFRS 16. En effet, ils restent en attente des solutions déjà validées pour d'autres groupes pour les adopter après et ainsi ne pas confronter les auditeurs avec des solutions originales.

Alors moi je ne voulais pas trop les voir pour tout dire, donc ce que je faisais ... c'est que je leur faisais quand même un point tous les 6 mois

On défend d'abord les intérêts de l'entreprise et ce qui nous intéresse comme interprétation et ensuite on bâtit un argumentaire et ensuite on propose au commissaire aux comptes ...

Les auditeurs restent peu actifs pour les entreprises où l'impact de l'IFRS 16 est faible et les locations peu nombreuses, principalement immobilières. Pour ces cas, ils estiment que cette norme n'est pas prioritaire et qu'elle n'est pas donc source de risque.

La relation avec les auditeurs c'était un beau point ils ne sont jamais venus nous voir sur IFRS 16, c'est toujours nous qui leur avons ...enfin...proposé, voilà ce que je vous disais les simplifications de scope voilà, ils ne nous ont jamais posé de questions.

2.1.2. Analyse technique : un lieu de questionnement

Les auditeurs assistent les entreprises dans leur application de l'IFRS 16 avec un examen fin des travaux des services comptables. Ils peuvent également être très pointilleux sur certains

aspects ou interprétations que les services centraux font mais ne répercutent pas sur la pratique comptable des filiales.

... Les commissaires aux comptes sont allés auditer des contrats IFRS 16. Est-ce que se sont les bonnes données qui ont été extraites du contrat ? Est-ce que les calculs ont été bien faits et ils sont remontés vraiment jusqu'aux contrats, ils ont fait une pêche aux contrats, oui. Et voilà après ils ont été très challenging sur les taux d'actualisation sachant que je pense qu'on a quand même été assez fin dans le nouveau taux d'actualisation (par devise, par pays, par maturité)...

Les positions des auditeurs sont perçues comme très conservatrices et très prudentes. Ils peuvent remettre en cause certaines simplifications des services comptables en les considérant peu conformes à la norme. Les propositions des auditeurs sont également perçues plus compliquées et n'aidaient pas à dépasser les difficultés induites par l'IFRS 16.

Je pense que c'était plus de l'extrême prudence. Je voulais savoir ce qui s'est passé dans d'autres pays. On a appelé ça quick & easy, les CAC appelaient ça quick & dirty. A chaque fois qu'ils nous ont challengé c'était pour faire plus compliqué que ce qu'on avait prévu de faire, ça c'est certain !

Parfois, les mots des interviewés sont rudes pour décrire les positions des auditeurs. Leur refus d'accepter des interprétations a été perçu comme une démonstration de force avec une relation déséquilibrée. L'action des auditeurs était parfois perçue comme visant à empêcher les services comptables à formuler des simplifications, une action délibérée. Les répondants ont perçu cette remise en cause de leur interprétation par les auditeurs comme émanant de leur suspicion que les groupes souhaitent manipuler la norme pour réduire la dette.

Les auditeurs m'ont forcé à activer des contrats que je considérais comme des contrats à prestation de services ... Quand on joue au chat et à la souris, on dit qu'on n'est pas d'accord. On est un peu borderline, autant dans ce cas de figure, je n'étais vraiment pas d'accord avec eux et pourtant il était significatif. Ils n'ont rien voulu savoir, ils m'ont dit qu'on aurait des réserves ou des ajustements, si on n'est pas aligné sur leur position. Parce qu'ils n'ont pas eu le choix [pour les entreprises de faire autrement et de simplifier le travail sur l'IFRS 16]. Il y a eu un gros travail de sape des CAC qui ont refusé des simplifications sur le choix des taux, sur les hypothèses de durée de vie et de renouvellement des anciens contrats. Les commissaires aux comptes nous ont challengé sur certains points ... peut être en partant du principe qu'on avait intérêt à minimiser les chiffres d'endettement donc ils nous ont plutôt challengé pour augmenter les niveaux de la dette, augmenter les durées, à prendre en compte sur les contrats. Voilà c'était plutôt leur approche ... pour autant la norme ... ce n'est pas une norme qu'on peut facilement manipuler à charge ou à décharge

De manière plus minoritaire, quelques interviewés ont été plus compréhensifs envers le conservatisme et la prudence des auditeurs et les positions en termes d'interprétation devraient coconstruites.

En général, je me mets à leur place, c'est pour nous difficile de les [les difficultés] voir. Et c'est aussi difficile pour eux de les voir. Je comprends qu'on devait travailler ensemble.

2.1.3. La construction des positions : une question de calendrier

Les services comptables ont soulevé les décalages temporels entre leurs décisions et interprétations et celles des auditeurs comme une des grandes difficultés dans la relation avec les auditeurs mais aussi de l'implémentation de l'IFRS 16. Les groupes décident de leurs budgets, de leurs KPI prévisionnels et de la présentation de l'information financière de manière précoce et avant l'année la date d'application de la norme. En revanche, les auditeurs considèrent qu'ils peuvent rendre leurs décisions bien plus tard.

Un groupe il finalise ses positions un an avant, parce que nous il fallait qu'on soit prêt pour le budget.

Donc les remarques des commissaires aux comptes qui arrivent en décembre remettent en cause des choses qui ont été décidées un an et demi avant au moment où on a réalisé le budget et ça c'est un problème qu'on a avec eux sur beaucoup de sujets.

En plus de la différence de calendriers, les auditeurs peuvent modifier leurs positions ce qui peut obliger les services comptables à changer les travaux de préparation de l'information financière. Le retard peut être causé par l'absence de positions du cabinet au niveau national et même international. Localement, les auditeurs hésitent de donner une position définitive et être contredits par une position nationale du réseau.

Les CACS n'étaient pas très en avance sur l'audit des données IFRS 16. On est quand même pas du tout sur le même calendrier que le CAC. Ça les [les services comptables] stressait un peu que les CAC allaient se réveiller en décembre, un mois avant les premières publications, donc on essayait de les sensibiliser, de les forcer un peu à prendre position sur certaines solutions qu'on avait pu trouver pragmatiques pour qu'ils acceptent ces solutions et qu'ils ne reviennent pas dessus à la dernière minute.

Ils n'avaient pas encore de position de place, on ne peut pas se prononcer et donc on avait du mal en fait à avancer parce que quand il fallait se positionner ... on avait du mal à avoir des réponses parce qu'eux en fait ils ne voulaient pas prendre position qui risquait de les mettre en porte-à-faux soit par rapport aux positions de place ultérieures ou par rapport à d'autres positions que pourraient prendre d'autres groupes

Ils ne peuvent pas accepter quelque chose si derrière, ils se font déjuger par les fonctions techniques et les fonctions techniques elles se prononcent de façon internationale...Et leur calendrier ce n'est pas le nôtre. Ils ne se préoccupent pas que XX va être early-adopter ce n'est pas leur problème. Eux ils se prononceront la semaine avant le 31 décembre. C'est la date de la première application, ce qui est évidemment pour une entreprise est juste impossible.

2.2. Les autres parties prenantes

L'introduction de l'IFRS 16 a entraîné une modification des règles de comptabilisation des contrats de location simples avec des impacts variables sur le niveau d'endettement et des ratios de performance opérationnelles des entreprises. Historiquement et avec l'adoption d'IAS 17 et la modification des règles de comptabilisation des contrats de location-financement, l'IASB a constaté que les entreprises adoptèrent un comportement opportuniste. En effet, la distinction entre les contrats de location simple et de location-

financement a abouti à la continuité de l'ancienne pratique et a évité, de ce fait, de comptabiliser un actif et un passif.

Avec l'IFRS 16, une nouvelle pratique s'installe. La question de son acceptation et de sa légitimation se pose alors. Cette problématique a largement été traitée par la théorie de la convention. Cette dernière offre un cadre d'analyse pertinent permettant d'étudier le comportement des professionnels comptables dans un contexte d'action caractérisé par une incertitude, à savoir un changement de règle comptable.

Selon cette théorie, les individus dépassent les incertitudes auxquelles ils sont confrontés « *en observant le comportement d'autrui* » (Amblard, 2004). Le mimétisme devient alors la seule conduite permettant au professionnel de se décider. Les conventions permettent à la fois de trouver une solution permettant à dépasser l'incertitude mais aussi de trouver une source permettant de se justifier par rapport aux autres (Amblard, 2004). De ce fait, le professionnel comptable, confronté à la complexité de l'application de l'IFRS 16 (nécessité d'exercer un jugement professionnel, confronté à des difficultés de mise en œuvre de la norme), construit sa décision en se référant à l'ensemble des pratiques et conventions communément admises ou partagées. Cela permet d'atteindre un niveau de satisfaction à la fois individuelle et collective.

Ainsi, « les conventions peuvent être appréhendées comme des cadres interprétatifs mis au point et utilisés par des acteurs afin de procéder à l'évaluation des situations d'actions et à leurs coordinations » (Diaz-Bone et Thévenot, 2010).

Nous avons constaté, lors de nos entretiens, que l'ensemble des groupes étudiés a été confronté aux mêmes difficultés d'application de la norme, dont notamment, la question de l'interprétation liée à l'identification de l'actif sous-jacent et aux durées des contrats de location. Une autre difficulté émane de l'inadéquation de l'outil informatique. Dès lors, un processus de construction des interprétations et de prises de position a été mis en place par les groupes. Ce processus s'est matérialisé par de nombreux échanges entre les groupes eux-mêmes ou bien parfois avec des organismes institutionnels comme ACTEO ou l'ANC. Il a permis ainsi de construire des consensus sur des problèmes communs ou similaires.

Nous étions obligés de savoir comment procédaient les autres entreprises. Donc, nous avons participé à des réunions organisées par ACTEO par exemple.

Dans cette section, nous présentons les résultats de l'analyse du rôle joué par les parties prenantes avant et lors de la mise en œuvre de l'IFRS 16.

2.2.1. Lobbying institutionnel avant l'adoption d'IFRS 16

Certaines recherches, à l'instar de celle de Camfferman et Zeff (2007) et celle de Hibbitt (2004), soutiennent que le processus d'adoption de nouvelles normes comptables devrait être considéré comme un processus politique influencé par une forte activité de lobbying exercée par les acteurs sociaux. Par ces activités, les entreprises tentent de s'auto-garantir des avantages qu'offre la nouvelle norme.

Le processus d'adoption de l'IFRS 16 est long en comparaison avec celui d'autres normes tel que le pack consolidation adopté en 2011 ou la norme IFRS 15. De plus, ce processus a été marqué par de profonds changements du champ d'application de la norme. En comparaison avec la dernière version de l'ED, la version définitive de la norme exclut les modifications dans le traitement comptable des contrats de location chez le bailleur. Pour certaines entreprises interviewées, le processus d'adoption de l'IFRS 16 a subi un fort lobbying car la première et dernière version de la norme sont sensiblement différentes. Dans ce cadre, Rey et al. (2020) montrent que le phénomène de lobbying « gagnant » est plus présent pendant les dernières phases du processus de normalisation.

Les résultats de nos entretiens montrent que certaines entreprises ont mené plusieurs actions de lobbying. Ces dernières se font principalement à travers des organismes institutionnels, sectoriels et les représentants des pays à l'IASB.

Chaque groupe du secteur avait appelé le membre de son pays pour essayer de pousser le point (norme unique IASB et US GAAP).

Parmi les organismes institutionnels nous pouvons citer ACTEO. En amont de l'adoption de l'IFRS 16, cet organisme joue un rôle prépondérant dans la protection des intérêts des groupes français. Ces derniers expriment leurs opinions favorables ou leurs réticences et réserves à travers la voix d'ACTEO (et sa coordination avec BusinessEurope) auprès de l'IASB. Au niveau national, cet organisme puise sa légitimité à travers la place qu'il occupe au sein des groupes français et ses relations avec d'autres institutions tel que l'AFEP et le MEDEF. Ces trois organismes institutionnels collaborent pour formuler des réponses communes aux ED de l'IASB. Conscient de la nécessité d'aller au-delà des frontières nationales, ACTEO

développe également son réseau et ses partenariats avec des institutions européennes telle que BusinessEurope.

2.2.2. L'émergence de pratiques locales lors de la mise en œuvre de l'IFRS 16

Dans un univers d'incertitudes, l'interprétation des normes comptables doit être convaincante au niveau micro (entreprise) et acceptée au niveau macro (la profession). Dans ce cadre, un comportement mimétique influence fortement la prise de décision des acteurs. Le mimétisme est d'autant plus présent lorsque les acteurs bénéficient d'un espace de partage de connaissances et d'expérience. Ce cadre est favorisé par le rôle que jouent certains organismes tels qu'ACTEO et l'APDC.

Ce qui est assez agréable, j'imagine que vous avez entendu parler d'Acteo. C'est un groupe où tous les émetteurs des états financiers se réunissent, donc nous pouvons échanger entre pairs. C'est quelque chose qui est vraiment entre émetteurs, sans auditeurs, donc c'est sans filtre. C'est hyper intéressant pour voir quelles sont les difficultés des uns et des autres.

Je fais partie de l'association 'APDC'. Nous sommes une trentaine de groupes à l'intérieur. En général nous effectuons plusieurs réunions par ans sur des problématiques liées aux normes IFRS.

On est membre aussi d'Acteo. C'est vrai que sur IFRS 16, ils ont organisé énormément de groupes de travail vraiment spécifiques IFRS 16 où du coup, chaque groupe avait ses problématiques, on pouvait échanger avec les autres groupes et ils donnaient aussi beaucoup de clés d'actualité pour justement comprendre ces normes et toutes les évolutions. Ils sont toujours en pointe de chaque nouveauté en termes de communication. Ils nous updatent à chaque fois, c'est comme ça aussi qu'on restait en pointe sur les sujets normatifs. C'est pour ça que l'échange avec nos pairs, c'est quelque chose qui a pris une véritable dimension aujourd'hui par rapport à il y a quelques années en arrière.

Les relations nouées lors des réunions au sein de ces organismes font que les entreprises dépassent le cadre institutionnel pour discuter des problèmes comptables liés à la mise en œuvre de l'IFRS 16. Ainsi, plusieurs groupes mettent en avant le processus de transfert de connaissance en dehors des institutions.

Et puis en dehors de ces institutions un peu officielles, nous on ne se gênaient pas aussi de contacter les groupes de façon directe pour avoir leurs avis au fur et à mesure de l'avancement de travaux [...] ça a permis d'éclairer et d'avoir un consensus sur la compréhension et l'application pour des contrats ou sur des caractéristiques contractuelles qui étaient communes.

Le processus de légitimation des interprétations passe nécessairement par un échange avec les auditeurs (comme présenté plus haut dans le texte). Dans ce sens, ils se voient plutôt appelés pour valider la prise de décision et non pas pour sa construction. Nous pouvons les qualifier de certificateurs. Lors du processus de mise en œuvre de l'IFRS 16, les CAC peinent à prendre une décision claire et justifiée sur les questions d'interprétation de la norme. L'échange entre pairs a aussi permis aux entreprises de connaître les positions des différents

cabinets d'audit et de commissariat aux comptes. De ce fait, les CAC se voient jouer le rôle de pourvoyeur de légitimité pour l'interprétation de la norme.

Puis évidemment, nous échangeons avec nos commissaires aux comptes, nos auditeurs ou nos cabinets de conseils. Ils sont assez pointus en IFRS. Néanmoins, généralement, me concernant, j'essaie de les contacter que quand on s'est fait une religion. Donc quand on se fait une religion, ensuite on la confronte avec nos CAC plutôt que l'inverse.

Le processus d'interprétation et d'exercice d'un jugement professionnel a imposé aux entreprises de se rapprocher encore plus des agences de notation. Ces dernières sont les principales utilisatrices de l'information publiée selon l'IFRS 16. ACTE a aussi mis en avant la centralité du rôle qu'occupent les analystes financiers et les agences de notation.

Nous avons essayé de les (analystes financiers) solliciter plusieurs fois. Que ça soit pour IFRS 16 ou d'autre sujet aussi intéressant comme celui de la présentation des états financiers, les tests de dépréciation de sensibilité du Goodwill. Et on s'était toujours dit que si on arrivait à trouver, alors on sait déjà qu'on ne sera pas d'accord sur tout, mais si on arrive à trouver quelques points d'accord, on sera toujours plus fort et aller vers l'ISAB avec un support analyste préparateur.

« Les analystes financiers on a discuté, on a fait des présentations, on a expliqué les pourquoi et les comment. En général, c'était clair. Il n'y avait pas trop de questions. Je pense que c'est à cause de ce je vous ai dit. L'impact n'était pas matériel... »

Conclusion

Avec l'IFRS 16, une nouvelle pratique s'installe. La question de son acceptation et de son processus de légitimation se pose alors. Les entreprises comptent souvent sur les commissaires aux comptes pour les aider dans leur effort d'interprétation d'une nouvelle norme. Ils se réfèrent à eux pour identifier les questions critiques pour une mise en œuvre réussie des IFRS. Mais il semblerait que pour l'IFRS 16 et dans le cas particulier des groupes français étudiés a aussi induit des tensions. Ces dernières sont le résultat de la divergence entre l'interprétation des groupes et celles des auditeurs. D'autant plus que les premiers se voient refusés une interprétation acceptée par ailleurs chez un pair. Une seconde source de tension provient du décalage temporel entre l'impératif de production des budgets et l'information financière par les services comptables et l'avis des auditeurs qui peut être retenu et changé jusqu'au dernier jour de l'exercice comptable.

Partie 3. IFRS 16, Une norme claire, une application complexe

La comptabilité internationale est considérée comme un système universel qui pourrait être adopté dans tous les pays sans spécificités. Un ensemble de principes comptables généralement acceptés dans le monde entier et les seuls problèmes possibles sont foncièrement liés à la technique. De là, le régulateur pense fournir un cadre clair pour préparer et publier leurs états financiers. Rapidement la réalité reflète la naïveté de cette intention.

Pour l'IFRS 16, les préparateurs se heurtent à différentes difficultés. Elles peuvent être liées intrinsèquement à la norme même. Elles peuvent également être liées aux conditions opérationnelles et logistiques de chaque contexte d'entreprise (organisationnelle, contractuelles et économiques), sans oublier les divergences d'interprétations des professionnels que jugent les réalités socio-économiques. (3.1. Complexité de l'application de l'IFRS 16).

Pour dépasser ces difficultés, les préparateurs des états financiers doivent exercer un jugement professionnel et une interprétation des dispositions normatives. Cette phase de résolution de la difficulté d'application de l'IFRS 16 complexifie elle-même le processus de reporting financier. La sous-section 3.2. Interprétation et exercice d'un jugement professionnel a pour objectif d'analyser les mécanismes et les fondements mobilisés par les préparateurs des états financiers pour construire leurs jugements professionnels, interpréter les situations et dépasser, de ce fait, les difficultés d'application de la norme.

L'observation du terrain de l'application de l'IFRS 16 montre que les acteurs considèrent subséquemment le rapport coût/bénéfices. Ils révèlent que même si l'IFRS 16 apporte des ajustements organisationnels intéressants, quelque fois le rapport n'est pas forcément bénéfique pour l'objectif final d'amélioration de l'information financière divulguée. (cf 3.3. Rapport coût bénéfice de l'IFRS 16).

3.1. Complexité de l'application de l'IFRS 16

L'adoption de la norme IFRS 16 en 2016 a soulevé de nombreuses difficultés d'application, et plusieurs questions d'interprétation font l'objet de débat. Ces difficultés ne se limitent pas à la phase de mise en œuvre opérationnelle de la nouvelle norme. Elles sont apparues dès la phase de veille normative et des travaux préparatoires de transition à l'IFRS 16.

La lecture de l'IFRS 16 a conduit au préalable les entreprises à considérer le recensement de leurs contrats de location comme l'enjeu majeur de la mise en œuvre de la nouvelle norme. Néanmoins, dans la pratique, les entreprises se sont rendu compte qu'elles avaient sous-évalué la complexité de mise en œuvre opérationnelle de la norme. Certaines ont même indiqué que « *la compréhension théorique de la norme était facile. C'est sa mise en œuvre opérationnelle qui s'est avérée une tâche complexe* ».

La complexité d'application de l'IFRS 16 a fait l'objet de plusieurs discussions auprès des professionnels comptables. Elles sont présentes tout au long des différentes étapes de mise en œuvre de la nouvelle norme. Nous notons les complexités normatives qui émanent des dispositions de l'IFRS 16 ainsi que des différents amendements ultérieurs. En plus des difficultés normatives, nous observons également des complexités opérationnelles. Il s'agit notamment des difficultés d'actualisation, de fixation de la durée des contrats et de toutes les modifications ultérieures des conditions contractuelles. Les spécificités économiques et sectorielles viennent rajouter certaines complexités opérationnelles. En fin de compte, ces complexités réduisent à la fois la fiabilité de l'évaluation des impacts potentiels de l'IFRS 16 sur les états financiers ainsi que les évaluations ultérieures. La mise en œuvre de la solution informatique a été aussi source de difficulté d'implémentation de la norme et a eu un effet significatif sur les décisions et sur les choix de transitions décidés par les entreprises. Cette difficulté n'a pas été bien anticipée par les entreprises. Nous concluons cette sous-section par la discussion des principaux points qui ont fait l'objet d'interprétation.

3.1.1. Complexité normative

La complexité normative est principalement associée à l'opérationnalisation des dispositions de l'IFRS 16 et cela tout au long des étapes d'appropriation de la norme. Les services comptables ont rencontré plusieurs difficultés à trouver des modalités pratiques simples pour implémenter la norme.

Mais quand on a implémenté la norme IFRS 16. Ce n'était pas fini, on voit bien qu'il y avait plein de questions encore, qu'il n'y avait pas encore de réponses, je pense aux durées d'amortissement des agencements... Le Board de l'IASB ne s'en est pas rendu compte tout de suite. Ce n'est qu'après, une fois que nous avons commencé à implémenter la norme, qu'on s'est dit mince, il y a peut-être des questions de fond non encore résolues et qui sont restées sans réponses. Il faut qu'on apporte des compléments et des études complémentaires. J'ai une remarque sur la normalisation et c'est aussi le débat sur IFRS 16, celui d'essayer d'harmoniser les comptes qui sont présentés par les différents groupes. Et finalement, l'IFRS 16 qui paraissait assez simple en apparence, elle intègre une non-précision et une liberté d'interprétation [...] chaque contrat peut donc être interprété différemment.

*C'est qu'en fait la norme n'était pas suffisamment claire sur certaines parties, Je ne sais plus...
C'était un paragraphe qu'on avait lu tous ensemble, et on n'était pas d'accord sur son interprétation.*

Parmi ces difficultés, nous trouvons la question de l'interprétation, de la fixation des durées contractuelles, de l'estimation des taux d'actualisation et, dans certaines situations, de l'identification de la partie qui peut s'apparenter à un « contrat de location » dans des contrats spécifiques. Même si ces difficultés s'entrecroisent fortement avec les complexités opérationnelles, nous avons décidé de les présenter dans un point séparé, car nous considérons que la disposition normative génère des problèmes opérationnels.

Le premier point de complexité est la dissociation entre d'une part la prestation de service et d'autre part, la location dans les contrats. Ce point est primordial dans la mise en œuvre de la norme et dans l'estimation de ses conséquences potentielles. Afin de dissocier ces deux parties, il est important de retracer la source du contrôle dans l'analyse des contrats. Dans certains secteurs d'activité, ou certaines opérations telles que le transport de marchandises, il est difficile de retrouver celui qui, vraiment, contrôle le bien. Un autre exemple est le secteur de l'énergie ; certains contrats en apparence des contrats de location s'avèrent être des contrats de prestation de service dans le cas où l'entreprise ne contrôle ni le bien ni son utilisation, ni même le choix du trajet ou encore le conducteur du véhicule. Tel est le cas des conteneurs de stockage ou des véhicules de transport. Par exemple, Air liquide expose dans ses notes aux états financiers qu'elle considère que les contrats portant sur le transport de ses produits constituent un contrat de prestation de service puisqu'elle ne contrôle ni le trajet emprunté, ni les chauffeurs, ni les camions de transport. De ce fait, l'existence du droit de substitution fait que ces contrats sont hors champ d'application d'IFRS 16. Les professionnels interviewés nous ont interpellé sur ce point en précisant que :

Les grandes difficultés qu'on a eu c'est que nous avons du mal à caractériser vraiment ce qu'est un contrat de location. En effet, nous avons eu d'énormes discussions sur les contrats de prestations services. Est-ce qu'on est dans le champ d'un contrat de location ou pas ? Qui contrôle vraiment le bien principalement lorsque nous sommes sur des contrats de prestation de service... Ce n'est pas forcément évident quelquefois d'identifier le bien sous-jacent donc voilà je dirais qu'on comprend bien la notion de contrôle. Après son application est un peu plus compliquée. Peut-être pour les immobilisations que nous détenons directement c'est facile mais lorsque ce qu'on détient est un droit d'usage, donc ça ne nous permet pas forcément d'identifier l'actif sous-jacent. De ce fait, nous avons du mal à identifier qui contrôle l'actif sous-jacent.

C'est une question qui touche tous les contrats de prestations de service qu'on peut avoir. Dans notre secteur et vu notre métier nous sommes confrontés, quasi systématiquement, à cette complexité et on s'arrache les cheveux parce que quand on a un équipement chez un client ... qu'on pilote l'installation à distance. La question de qui contrôle : est-ce que c'est lui est-ce que c'est nous ? La première réflexion est que nous contrôlons l'équipement... Ensuite, après

réflexion on se rend compte que non mais dans l'usine celui qui contrôle c'est bien l'occupant de l'usine ... on arrive dans ces conditions à des situations ou dans des discussions sans fin... La question est de savoir à quel niveau d'analyse nous nous arrêtons pour répondre à cette question de contrôle.

La seconde difficulté normative rencontrée par les entreprises est la divergence dans le traitement comptable des contrats de location par les preneurs et les bailleurs. En effet, le droit d'utilisation s'applique principalement pour les locataires. Donc, la mise en œuvre de l'IFRS 16 a un effet sur les preneurs et non pas sur les bailleurs. Ce problème est présent chez les grands groupes qui ont à la fois des filiales jouant le rôle de bailleurs et des filiales qui, elles, représentent les preneurs. De cette dualité dans l'application de l'IFRS 16 résulte une complexité de présentation des impacts financiers sur les comptes consolidés.

Et après là où moi j'avoue que j'ai un peu de mal, c'est avec le principe de non-réciprocité de la comptabilisation chez le bailleur et chez le preneur.

Nous pourrions avoir en fait des contrats inter-groupes donc on pouvait avoir un bailleur d'un côté et puis un preneur de l'autre. La difficulté c'est qu'effectivement d'un côté quand on a un contrat de location simple, quand on avait un contrat avant, on avait la location pour le preneur et puis on avait un produit locatif pour le bailleur et vu que ce sont des opérations intragroupe leur effet disparaît dans les comptes consolidés et donc c'est annulé simplement et on n'en parle plus. Alors qu'avec l'IFRS 16 on va se retrouver avec un bailleur qui va avoir d'un côté, si nous restons sur des choses simples, un produit locatif et puis l'autre côté on va se retrouver avec les preneurs qui auront un actif et une dette qui suit son propre schéma de remboursement avec les intérêts ... du coup elle rentre un produit et puis l'autre côté un actif un passif voilà c'est beaucoup plus compliqué pour nous.

La qualification des contrats de location n'est que le premier niveau de complexité d'application de l'IFRS 16. Les entreprises se trouvent confrontées à des difficultés de calcul de la dette du loyer et du droit d'utilisation. Les données à collecter, à savoir la durée du contrat de location ainsi que le taux d'actualisation à utiliser, rendent complexe l'évaluation du montant de la dette et de celui du droit d'utilisation. L'évaluation de ces deux données se complexifie davantage avec le choix de la méthode de transition rétrospective complète.

La durée du contrat de location est définie par l'IFRS 16 comme la période pendant laquelle le contrat de location est non résiliable à laquelle il faut rajouter :

- la durée de renouvellement de la location pendant laquelle le preneur peut obtenir grâce à une option de renouvellement qu'il est raisonnablement certain d'exercer;
- la période qui suit la date d'effet d'une option de résiliation de la location si le preneur est raisonnablement certain de ne pas exercer cette option.

Sur le plan conceptuel, la détermination de la durée s'avère facile à établir. Néanmoins, la notion de « raisonnablement certain » d'exercer ou non l'option de renouvellement introduit une grande part d'interprétation et complexifie de ce fait l'estimation de la durée.

Cette norme laissait le champ libre en fait à l'interprétation. Par exemple, avoir une certitude raisonnable juste sur ce terme-là, quand j'ai commencé à travailler sur la norme c'est quelque chose dont tout le monde a essayé de comprendre et de voir comment l'appliquer au mieux.

De plus, le concept de « raisonnablement certain » ne se limite pas qu'à la volonté du locataire puisque la règle juridique locale rend sa définition difficile :

Pour moi, la complexité IFRS 16 a été de se confronter à des dispositions juridiques locales très différentes et pour avoir mis en place IFRS 16 dans des pays très différents, vous avez des contraintes juridiques locales très différentes.

Indépendamment de la question de l'interprétation du concept de « raisonnablement certain », la fixation de la durée du contrat de location pose d'autres difficultés telles que la modification de la durée à la suite de l'exercice de l'option de renouvellement. Dans ce cadre, les entreprises sont confrontées au traitement comptable de cette modification : est-elle induite par un changement d'estimation ou par un nouveau contrat ? En fait, l'une ou l'autre de ces options génère des implications différentes en matière normative : appliquer l'IFRS 16 au nouveau contrat comme s'il n'a jamais existé ou bien se conformer avec les dispositions de l'IAS 8 et considérer la nouvelle durée comme un changement d'estimation. De plus, même si cette complexité est principalement associée à l'application de l'IFRS 16, elle pose également des problèmes avec d'autres parties prenantes internes (i.e. expliquer pédagogiquement aux opérationnels pour une meilleure acceptation et assimilation) :

Parmi les grandes difficultés, il y a le traitement des modifications des contrats. Dans ce cas, vous avez beaucoup d'informations à traiter. Plus on se rapproche de la date de fin du contrat plus les questions émergent.

La notion de renouvellement est un concept qu'il a fallu bien comprendre et essayer de l'expliquer aux opérationnels.

La difficulté d'estimation du montant de la dette et du droit d'utilisation ne se limite pas à celui de la durée des contrats de location. L'estimation du taux d'actualisation s'est avérée aussi une tâche complexe à traiter. À cet effet, l'IFRS 16 précise qu'à la date de première évaluation de la dette locative « le preneur doit évaluer l'obligation locative à la valeur actualisée des paiements de loyers qui n'ont pas encore été versés. La valeur actualisée des paiements de loyers doit être calculée à l'aide du taux d'intérêt implicite du contrat de location s'il est possible de déterminer facilement ce taux. Sinon, le preneur doit utiliser son taux d'emprunt marginal » (IFRS 16 §26). Sur le plan théorique, l'identification du taux d'actualisation est une tâche que maîtrisent les groupes car ils sont habitués à les identifier avec les contrats de location-financement (Crédit-bail) ou avec la nécessité d'utiliser les taux d'actualisation pour l'application de l'IAS 19R.

Or, la réalité économique à laquelle font face les entreprises a rendu cette tâche complexe. En effet, la norme impose l'application des taux d'actualisation en prenant en considération les taux historiques si l'entreprise opte pour la mise en œuvre de l'IFRS 16 selon l'approche rétrospective complète. D'une part, cela complexifie l'estimation de la dette locative et du droit d'utilisation pour les entreprises ayant choisi la méthode dite rétrospective complète. D'autre part, plusieurs entreprises ont préféré appliquer l'IFRS 16 sans retraitement rétrospectif et donc sans présenter d'informations comparatives à la date de première application de la norme :

Il a fallu trouver les taux d'actualisation sur des périodes... enfin, quand, on vous dit que vous devriez prendre les taux auxquels on aurait prêté depuis la date de signature du contrat, oui super ! Je fais comment là ? J'ai signé le contrat en 1960. Et puis je vais comparer avec quoi ? j'ai de la location financière mais ce sont des contrats qui ont été signés, il n'y a pas aussi longtemps. Ça, c'était compliqué. Je comprends la norme. Je comprends très bien pourquoi ça apparaît frappé au coin du bon sens. Sauf que dans la réalité, quand vous voulez faire du full rétrospectif ça devient complexe.

L'autre difficulté d'estimation du taux d'actualisation réside dans le périmètre international des groupes, donc celui de la diversité économique des lieux de signature des contrats de location. De ce fait, il a fallu adapter le taux aux conditions économiques du pays d'implantation des filiales concernées.

Ce n'est pas le même pour tout le groupe. Alors il est calculé en centrale, chez nous. Il est « drivé » par la direction centrale trésorerie financement pour tout le groupe. Il est calculé une fois par trimestre en début de période, c'est-à-dire que le 2 janvier, on envoie les taux à tous les métiers... Alors les tables sont basées sur des taux de marché. Donc pour 10 zones géographiques spécifiques et donc ça c'est un taux commun et après sur ce taux de marché, on rajoute un spread sectoriel, donc on a un pour les activités de construction.

De plus, les entreprises se sont rapidement rendu compte que les taux d'actualisation ne devraient pas prendre en considération seulement le pays où le contrat a été signé. Certains contrats n'étaient pas signés selon la devise locale mais en prenant comme référence une autre monnaie telle que l'euro ou le dollar. De ce fait, le taux d'actualisation à prendre en considération devrait intégrer également l'effet de la monnaie. Les groupes ont ainsi mis en place des tables de taux sur de longues durées :

Les tables des taux d'intérêt sont très longues parce qu'elles contiennent toutes les monnaies ou presque. On a des durées jusqu'à 60 ans ou quelque chose comme ça. Donc, on doit garder tous ses tableaux de taux en relation, avec la monnaie, parce qu'en plus, ça, c'est notre problème, c'est qu'on avait des contrats, par exemple : on était en Argentine et la monnaie locale est le peso argentin, mais qu'on avait des contrats en dollar. Donc on gérait, c'était la table des taux dans tous les pays avec trois monnaies : la monnaie locale, le dollar et euro. C'est ce qui a complexifié le traitement de la question du taux d'actualisation. Concernant les taux d'actualisation, c'est compliqué de faire quelque chose de fin et qui prend en considération les dispositions de la norme.

3.1.2. Complexité opérationnelle

Lors de la mise en œuvre de l'IFRS 16, les entreprises se sont confrontées à plusieurs complexités opérationnelles mal anticipées.

Donc maintenant, vous vous dites, ah il faut que je la mette en place et c'est là que le problème arrive. Vous pensez à vos contrats, vous pensez à vos taux, à vos ratings, à tout ça. C'est vraiment la mise en place qui est problématique.

Pour les professionnels interviewés, les complexités opérationnelles sont apparues à différentes phases de la mise en œuvre de la norme telle que le processus de collecte des contrats de location et des données nécessaires à l'estimation des impacts potentiels de la norme. De plus, au fur et à mesure que le temps avance et que la date de première application approche, les difficultés de mise en œuvre opérationnelles augmentent.

La mise en œuvre de l'IFRS 16 fait émerger deux principales catégories de complexités opérationnelles : 1/ organisationnelle 2/ contractuelle et économique.

En général, les grandes difficultés étaient rattachées au traitement des modifications des contrats. Avec la vie des contrats, beaucoup d'informations sont à traiter et plus nous nous rapprochons de la date de fin du contrat, plus les questions émergent.

Complexité organisationnelle

Les spécificités organisationnelles des entreprises sont les premières sources des difficultés de mise en place de l'IFRS 16. La première difficulté est la taille du groupe et son mode d'organisation. En effet, la dispersion géographique (et souvent internationale) des groupes rend difficile l'identification, la collecte et le suivi des contrats de location. De plus, le mode d'organisation des groupes (plutôt décentralisés) complexifie encore plus ces tâches. Les prises de décision concernant certaines informations nécessaires à l'estimation des impacts économiques de l'adoption de l'IFRS 16 se sont avérées complexes.

Pour vous prendre un exemple très concret, le problème d'IFRS 16 c'est la manière avec laquelle on travaille parce que c'est beaucoup de petits baux, des choses très éparpillées comme ça et aujourd'hui on rencontre énormément de difficultés à maintenir la base de données d'IFRS 16.

Et du coup la complexité chez nous c'est qu'on n'a pas une direction immobilière centralisée jusqu'à présent. C'est qu'on a des groupes dans le monde très éparpillés ... rien que nous, nous avons plus de 85 filiales pour lesquelles il fallait aller récupérer les informations sur les contrats de location. C'est ce qui était compliqué avec l'IFRS 16.

Nous avons eu pas mal de soucis du côté des filiales. Ils ont importé tous leurs contrats puisque nous avons prévu une procédure de remontée de l'information sous forme de fichier Excel qui était standard. Pour les Allemands nous avons dû effacer deux ou 3 fois tous les contrats importés et nous leur avons demandé de les réimporter.

La décentralisation de la prise de décision a aussi conduit à des difficultés concernant le renouvellement des contrats. En effet, la difficulté d'estimation de la notion de «

raisonnablement certain » évoquée par la norme, augmente avec le renouvellement (ou non) des contrats, décision qui revient souvent aux opérationnels. Néanmoins, dans la pratique, il s'avère que les opérationnels comprennent difficilement les dispositions de l'IFRS 16 ainsi que leur impact. Souvent, ils ne veulent pas risquer d'avancer, par exemple, des durées que les conditions opérationnelles viendraient contredire par la suite. Pour eux, le « raisonnablement certain » est inconcevable dans des situations d'activité incertaine.

La notion de renouvellement est un concept qu'il a fallu bien comprendre et essayer de l'expliquer aux opérationnels. Ces derniers nous disaient non mais ce n'est pas sûr que nous allions renouveler alors qu'on était à 3 mois de l'échéance du bail.

La diversité des métiers complexifie également la mise en œuvre de l'IFRS 16. En effet, ce choix organisationnel a conduit au développement des contrats de location intra-groupe. Le travail de retraitement des écritures comptables devient un vrai défi étant donné la non-réciprocité du traitement chez le bailleur et chez le locataire conformément aux prérogatives d'IFRS 16.

Il y avait une principale complexité organisationnelle. Ce sont les contrats intra-groupe. Les facturations en internes posaient un vrai problème. Nous n'étions pas prêts pour modifier tout le système d'information en raison de cette diversité normative entre les règles locales et IFRS. Nous avons donc décidé de garder l'ancienne comptabilité comme référente et nous modifions tout lors de la phase de retraitement des écritures comptables pour coller aux diverses écritures d'adaptation à l'IFRS 16.

La taille des filiales a aussi posé des problèmes organisationnels de mise en œuvre de la norme. En général, il existe un écart entre la société mère et les filiales en termes de ressources humaines et attentes en termes d'information à transmettre :

La difficulté au niveau conso je pense ... c'est vrai pour l'IFRS 16 que pour beaucoup d'autres normes, on a une espèce de décalage entre la vision très consolidée et structurée de faire les choses proprement en appliquant la norme parce qu'on est au siège, on a 5 personnes affectées pour travailler sur les normes comptables et qui font les choses bien et après on essaie de décliner ça. Là nous nous retrouvons face à nous des filiales, en général des PME voir des petites PME, où il y a péniblement un DAF ou responsable financier avec un comptable au meilleur des cas ... on n'arrive pas à leur faire comprendre et c'est juste humainement impossible pour eux de passer une journée par clôture à réfléchir à des retraitements qui les impactent que marginalement.

Complexité contractuelle et économique

Indépendamment des difficultés de collecte des contrats et de leur traitement, la diversité des conditions contractuelles et du développement économique complexifie la mise en œuvre de la norme. La nature très particulière des opérations économiques dans le secteur d'activité impacte les contrats et rend leur traitement comptable selon l'IFRS 16 très compliqué. A cela s'ajoute l'influence de l'environnement (économique et juridique) local des affaires.

Vous avez d'autres trucs qui sont super compliqués. C'est la comptabilisation des Sales and lease-back en IFRS 16. Moi, ma lecture de la norme, c'était qu'il faut arrêter de faire des Sales and lease-back, c'est beaucoup trop compliqué à traiter en compta parce qu'il faut isoler la vente de droits d'utilisation, ... C'est super compliqué, lorsqu'on a vendu au prix de marché [...]. Une autre grande difficulté de cette norme est que chaque contrat est un cas particulier, on n'a pas la solution pour que ça soit fluide.

Notre groupe est présent dans 80 pays. Donc, tout le monde est tenu de l'application de la norme. Je pense que vous savez, ça a recensé. C'est très compliqué étant donné que les contrats de location sont par nature locaux et fortement influencés par la règle légale locale associée à chaque pays. Donc ça, c'était la première complexité de l'application de l'IFRS 16. En plus, les contrats en général sont rédigés dans une langue locale, donc c'est compliqué parfois d'échanger avec les zones.

Il y a pleins de situations différentes et c'est vrai que vu la volumétrie qu'implique IFRS 16, les groupes ont besoin de d'automatiser mais automatiser du cas par cas ce n'est pas possible.

En plus de la diversité des conditions contractuelles, certains groupes rencontrent des difficultés liées aux relations économiques de certains contrats. À titre d'exemple, les opérationnels pouvaient négocier les conditions contractuelles en réduisant le montant des loyers en raison des travaux d'aménagement à effectuer. Cette pratique permettait de réduire le cash-flow sortant et les entreprises bénéficiaient, ainsi, d'une possibilité d'amortir les aménagements effectués. Cela était intéressant pour une meilleure gestion de la trésorerie. Sous l'IFRS 16, ce traitement n'est plus permis puisque la norme ne reconnaît pas les réductions de loyers.

C'est vrai que les opérationnels des fois ils pensent avoir signé un contrat très intéressant pour le groupe économiquement et financièrement avec moins de sortie de cash, et on revient complètement à leur casser le raisonnement. Par exemple, nous devons préciser que pour des règles comptables, le contrat n'implique pas moins de free cash mais ça se traduit par une dette élevée ... par exemple sur certains locaux qu'on loue et pour lesquels on va renouveler le bail et qu'il y a des travaux à faire on va faire ces travaux là et en contrepartie on a une réduction de loyer donc voilà les opérationnels sont très contents de ça en disant bon on va minorer les loyers et avoir des beaux locaux qui vont être bien à notre besoin enfin voilà on va faire les travaux de mise en conformité et puis comme ce sont des travaux puisque le bail est par exemple sur 10 ans ou 15 ans ou 20 ans, on va pouvoir les immobiliser parce que c'est bien nous qui avons effectué les travaux dans le sens on va les utiliser et puis sur toute la durée du bail, et nous on va dire : écoute, non ! parce que l'IFRS 16 nous dit que ça ne marche pas, en fait il faut comptabiliser les deux séparément.

3.1.3. Complexité liée à l'outil technologique

Contrairement à d'autres normes, comme l'IFRS 15 ou l'IFRS 9, la mise en œuvre de l'IFRS 16 a nécessité l'intégration d'un nouvel outil informatique au sein des groupes. Cette phase a non seulement été la plus complexe, mais également la plus coûteuse car les éditeurs de logiciels n'étaient pas prêts. La quasi-totalité des groupes a indiqué que la complexité de mise en œuvre de l'IFRS 16 est grandement rattachée à l'outil informatique à utiliser pour collecter/remonter les informations, évaluer les conséquences de mise en œuvre et de continuité de la vie du projet. En effet, l'outil informatique est utile non pas seulement pendant la période de

transition, mais également tout au long de la durée contractuelle. Les résultats de notre étude montrent que la complexité rattachée à la mise en œuvre de l'outil informatique ne se limite pas à la collecte des informations et leur alimentation dans l'ERP, elle s'étend aux modifications ultérieures des conditions contractuelles, la diversité des types de contrats de location et la « devise » des contrats. En effet, les premières versions des logiciels fournis par les éditeurs ne prennent pas en considération la devise comme variable et ne peuvent de ce fait faire émerger des écritures relatives aux écarts de conversion. Aussi, la prise en compte des conditions contractuelles reste figée et ne permet pas, de ce fait, l'intégration des modifications ultérieures des conditions contractuelles. Cette dernière lacune a conduit certaines entreprises à ne pas réétudier la durée des contrats et considérer ainsi la renégociation/la reconduction du même contrat comme la signature d'un nouveau contrat de location.

Une autre complexité de l'outil IT est rattachée aux écritures de retraitement qu'il devait générer.

La deuxième étape évidemment c'était quelles sont les écritures de retraitement qui doivent être générées par cet outil. Là, on rentre dans une phase qui est beaucoup plus complexe en fin de compte. Au départ nous pensions que ça allait être la phase la plus simple. Il s'est avérée qu'elle soit la phase la plus complexe.

Chez XX c'est des milliards d'euro de dettes et qu'une petite erreur et dans l'implémentation de l'outil, dans son paramétrage. En tout cas, la personnalisation d'outil pour notre groupe pouvait générer des impacts importants et donc il fallait gérer et anticiper les risques d'erreurs de sa manipulation.

3.2 Interprétation et exercice d'un jugement professionnel

La mise en œuvre de l'IFRS 16 nécessite plusieurs prises de position de la part des groupes. Plusieurs interviewés indiquent même que la norme laisse une très grande place à l'interprétation plus que la lecture préalable de la norme ne laisse penser. Ici, nous présentons les fondements sur lesquels se sont basés les groupes pour construire leurs jugements professionnels et, interpréter, de ce fait, les difficultés d'application de la norme.

Parmi les points problématiques associés à la mise en œuvre de la norme, nous trouvons la question de la qualification, de la dispersion et du volume des contrats de location. Certaines entreprises justifient leur choix d'écarter certains contrats du champ d'application de la norme par la non-matérialité de certains contrats sur les états financiers, selon les spécificités pratiques d'application d'un contrat et de la difficulté des filiales à répondre aux contraintes de la norme.

Le droit d'utilisation implique que le preneur contrôle la ressource objet du contrat de location. Face à la difficulté d'identification du concept de contrôle, nécessaire pour dissocier entre la partie location de prestation de service, les entreprises, pour construire leur jugement professionnel, analysent les modalités pratiques d'exécution d'un contrat.

On a eu des contrats très bizarres, par exemple [...] quelquefois, lorsque nous n'utilisons pas à 100% les installations et lorsque nous ne nous sommes pas dans un contrat décortiqué qui ne couvre par exemple que 80% de la capacité des installations, nous considérons que nous sommes hors champ d'application d'IFRS 16. Notre position se justifie d'abord par le fait que nous ne sommes pas les seuls utilisateurs des installations et donc on n'a pas forcément l'intégralité des avantages économiques. Au niveau des capacités de stockage, ce qui se passe c'est qu'on amène un bateau on le décharge il est stocké dans des endroits et ensuite au fur et à mesure où qu'on en a besoin pour alimenter nos clients, le produit est déstocké mais il n'y a pas que nous qui sommes clients [des installations de stockage] parce qu'il y en a d'autres. À la rigueur notre produit peut aussi parfois servir à d'autres entreprises. Ils ne sont pas dédiés à nous il peut y avoir d'autres groupes qui vont utiliser les mêmes produits que nous. De ce fait, nous avons considéré que ce sont ces contrats de prestations de service et non des contrats de location au sens d'IFRS 16.

Les entreprises n'hésitent pas à adopter une posture autocritique. En effet, les difficultés d'application d'IFRS 16 ne sont pas tributaires qu'à la période de sa première application. Elles sont principalement rattachées aux conditions contractuelles à traduire en chiffres comptables. Pour faire face à cette complexité continue dans le temps, les entreprises n'hésitent pas à effectuer leurs propres "post implementation review". Un effet d'apprentissage se met alors en place et permet de dépasser certaines difficultés. C'est ainsi que certaines entreprises ont décidé d'exclure du champ d'application de la norme certains contrats de location dont la matérialité n'est pas significative ou dont l'objet même du contrat porte sur un avantage accordé à quelques salariés et dont l'effet reste résiduel sur les états financiers.

Maintenant, on est un peu nous-même en train de faire notre post Implementation Review. C'est-à-dire que par exemple on a ouvert beaucoup d'accès pour tout le monde et on se rend compte que voilà les gens qui doivent saisir qu'un seul contrat dans l'année ne le font pas forcément. Enfin de compte nous avons dit, peut être quand il y a qu'un seul contrat soit ils arrivent à rattacher ce contrat là à un autre département ou à autre service et ils remontent l'ensemble soit si ce n'est pas très significatif peut être qu'on peut l'enlever parce que c'est 3000 euros sur l'année et tant pis, voilà on a un screening en fait je dirais nous adoptons une approche un peu plus pragmatique.

Bon, par exemple il y a des filiales, elles ont deux logements à louer pour les expatriés. Ça veut dire qu'il faut donner un accès au système à deux personnes parce qu'il en faut une personne pour insérer les informations et une autre pour le back up. Ces personnes il faut les former pour un truc qui ne sera utilisé que 3 fois dans l'année [...] enfin voilà on a dit bon ok les logements des expatriés voilà tant pis ce sont quelques appartements dans le monde et tant pis ce n'est pas grave voilà.

Le deuxième point d'interprétation porte sur l'identification de la durée du contrat de location à prendre en considération. Concernant les contrats de location étrangers, une grande

majorité des entreprises ont opté pour la durée minimale. Sur le plan normatif, la durée de la location est la période pendant laquelle la location ne peut être annulée à laquelle il convient d'ajouter la durée de prolongation (option à exercer si le locataire est raisonnablement certain de l'exercer) et la durée qui suit la date d'effet d'une option de résiliation de la location (si le preneur est raisonnablement certain de ne pas exercer cette option [IFRS 16. §18 et IFRS 16. A]). La détermination de la durée de location est importante puisqu'elle affecte directement le montant de la dette à inscrire au bilan.

Parmi les points d'interprétation nous trouvons la position prise par l'ANC sur les baux 3, 6 et 9. Ainsi, une grande majorité des entreprises a choisi une durée de 9 ans pour les baux français.

On ne peut pas être raisonnablement certain de rester dans un bail au-delà de 9 ans si on n'a pas de droit exécutoire de prolonger le bail. Et du coup, la position de l'ANC, c'était celle-ci, de dire au bout de 9 ans : Je n'ai pas la certitude raisonnable de rester dans les locaux puisque mon bail, mon bailleur, peut me mettre dehors.

Pour faire face à la difficulté de détermination de cette durée, d'autres entreprises ont mis en place un processus permettant de choisir la date de fin du contrat. Ces dernières recourent souvent à deux concepts fondamentaux : la flexibilité et la position stratégique de l'objet du contrat de location (de l'immobilier dans la majorité des cas). Ainsi, une distinction est faite entre les locations rattachées à l'exploitation de celles relatives aux bâtiments administratifs. L'idée est de prendre la durée la plus longue pour les contrats liés à l'exploitation et la durée la plus courte pour les autres contrats :

À l'étranger on a plutôt pris les durées minimales des contrats. Là aussi parce qu'en fait, on peut être dans un bâtiment depuis 100 ans. Mais ce n'est pas pour autant que nous ne pouvons pas bouger principalement pour les contrats immobiliers. Nous restons flexibles puisque nous sommes capables de bouger et de changer au bout de quelques mois, de quitter les locaux s'il le faut.

L'idée est de dire en exploitation nous n'avons pas tellement de souplesse parce que c'est l'exploitation, c'est le business donc nous aurons sans doute besoin de plus de temps pour partir. Mais bon, c'est une hypothèse qui peut être remise en cause sur les bâtiments administratifs. Pour ces derniers, nous avons choisi de partir du principe que nous avons beaucoup plus de souplesse. De ce fait, pour reprendre les termes de la norme nous avons choisi la date de la première sortie possible. Néanmoins, en examinant cas par cas évidemment on peut remettre en cause cette première vision si l'emplacement est stratégique.

Parmi les complexités de mise en œuvre de l'IFRS 16, nous trouvons aussi la non-réciprocité du traitement comptable entre les bailleurs et les preneurs. Face à cette complexité, les groupes concernés et interviewés ont choisi de garder principalement le traitement comptable de l'IAS 17. Ils justifient cette décision par la difficulté des retraitements comptables alors que les montants ne sont pas significatifs :

On s'est rendu compte que les montants n'étaient pas très significatifs. Lorsque c'était le cas, le principe qui a été retenu c'est de ne pas retraiter les opérations intragroupes. En d'autres termes, si j'ai un contrat intragroupe, alors le preneur continue à mettre une charge locative et le bailleur continue à mettre un produit locatif[...]. Néanmoins, il y a une toute petite précision, ça n'était pas aussi simple puisqu'il y avait quand même l'information sectorielle. Il nous a donc fallu s'assurer qu'il n'y a pas de décalage au niveau des informations sectorielles, il a fallu s'assurer que les 2 sociétés ne soient pas dans 2 secteurs différents parce qu'il faut quand même si on doit présenter l'information sectorielle si on a 2 sociétés preneurs bailleurs dans 2 secteurs différents là il fallait voir l'information sectorielle mais heureusement nous n'étions pas dans ce cas.

La difficulté d'estimation du montant de la dette et du droit d'utilisation ne se limite pas à celui de la durée des contrats de location. L'identification du taux d'actualisation s'est avérée un problème. Les entreprises ont réussi à trouver des solutions à travers les multiples interactions entre le département consolidation et la direction financière ou de gestion de trésorerie. La difficulté d'identification du taux d'actualisation est sa multitude selon les zones géographiques et les durées contractuelles. Pour dépasser ces difficultés, les groupes proposent :

Nous avons beaucoup travaillé avec la direction de financement de trésorerie des deux principales entreprises du groupe. Nous avons aussi travaillé avec nos actuaires pour déterminer une méthodologie, un process industrialisé qui est piloté au niveau central.

3.2. Rapport coûts-bénéfices de l'IFRS 16

Le cadre conceptuel de l'IASB, révisé et publié en 2018, discute du rapport coûts/avantages de l'application des normes IFRS. Même si les deux versions (2003, 2018) associent les coûts à une contrainte générale plutôt qu'à une caractéristique qualitative de l'information financière, la version révisée approfondit l'analyse des coûts associés et les étendent aux utilisateurs externes de l'information financière fournie par les entreprises. Ainsi, les coûts supplémentaires induits par l'adoption d'une nouvelle norme peuvent se traduire par des coûts supplémentaires de traitement de l'information ou par des réductions de rendement. Tout en mettant l'accent sur la subjectivité de l'analyse, la nouvelle version du cadre conceptuel, identifie plusieurs types de coûts et avantages à prendre en considération pour apprécier le rapport entre les deux (Cadre conceptuel, 2018, §2.39).

D'un côté, nous trouvons les coûts engagés par les préparateurs des états financiers pour le recueil, le traitement, la vérification et la communication de l'information. De l'autre côté, nous trouvons les coûts subis par les utilisateurs des états financiers afin d'analyser et d'interpréter les informations pour la prise de décision.

En se penchant sur la question, l'équipe dirigée par Lionel Touchais dans le projet financé par l'ANC en 2018² précise que les entreprises « *reconnaissent ne pas avoir chiffré le coût d'implantation d'IFRS 15* » (p.28). Or, comme la mise en œuvre d'une nouvelle norme conduit forcément à supporter des coûts supplémentaires, il est donc intéressant d'étudier cette question du coût. Pour ce faire, nous exposons deux principales études. La première est celle réalisée par l'équipe dirigée par Lionel Touchais sur les coûts de mise en œuvre de l'IFRS 15. La seconde est celle réalisée par Europe Economics et publiée par l'EFRAG en 2017.

La première étude a établi une grille d'analyse du coût de mise en œuvre en dissociant entre les coûts internes et externes. Les coûts externes sont principalement constitués de coûts d'intercession et de participation aux sessions lobbyistes principalement avant l'adoption de la norme. Ce coût reste difficilement quantifiable puisqu'il nécessite un suivi pointu de la participation aux réunions d'organismes institutionnels tel qu'ACTEO. Un second coût externe discuté est celui du recours aux cabinets multinationaux d'audit et de commissariat aux comptes (Deloitte, EY, KPMG, PwC ou Mazars). Nous trouvons ainsi les coûts supplémentaires d'audit et les coûts de conseil. Ces coûts restent facilement chiffrables puisqu'il s'agit d'une relation contractuelle matérialisée par la facturation de frais de conseil ou par des honoraires supplémentaires pour l'audit des nouvelles procédures et la certification des impacts. Le dernier coût externe est lié à la dimension informatique puisque la mise en œuvre d'une norme nécessite une adaptation des modules de suivi, de collecte des données et leur traitement informatique.

Les coûts internes se résument principalement aux tâches de collecte et de traitement des informations. Elle est difficile à évaluer puisqu'elle nécessite un travail préalable de compréhension de la norme, de sa diffusion au sein de l'entreprise et de sa mise en œuvre d'un point de vue opérationnel à travers une adaptation des processus et des procédures organisationnelles.

La seconde étude³ est réalisée par Europe Economics et publiée par l'EFRAG en 2017. Cette étude apporte une attention particulière aux entreprises les plus impactées par l'adoption de l'IFRS 16 à savoir les locataires appartenant aux secteurs du commerce du détail et de

² 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

³ Ex ante Impact assesement of IFRS 16

l'aviation. L'un des principaux coûts de mise en œuvre identifiés sont ceux relatifs à la mise en place des systèmes et des processus d'implémentation de la norme tels que la communication interne. La nécessité d'exercer un jugement professionnel devra supporter des coûts supplémentaires aux entreprises concernées. Il s'agit notamment des coûts de collecte des données sur les contrats existants et contenant une partie location, de séparation entre les composants de location et non-location de chaque contrat, de détermination de la durée d'un contrat de location et des taux d'actualisation. Néanmoins, l'étude publiée par l'EFRAG considère que les coûts les plus importants sont ceux liés à l'adaptation des systèmes informatiques et comptables des entreprises.

En prime de la question des coûts de mise en œuvre, l'IASB s'attend à ce que les entreprises tirent des bénéfices de l'adoption et la mise en œuvre de l'IFRS 16. Dans ce cadre, plusieurs travaux présentent des résultats divergents du point de vue des investisseurs (Lenormand et Touchais, 2017 ; Ball, 2006 ; Barth et al., 2008 ; Christensen et al., 2015 ; Daske et al., 2008 ; Jeanjean et Stolowy, 2008 ; Leuz et Verrecchia, 2000 ; Liao et al., 2012). La majorité de ces travaux questionne la qualité de l'information financière publiée et/ou de son apport additionnel avec les prévisions des analystes financiers ou de la prise de décision des investisseurs.

La portée des bénéfices associés aux utilisateurs des informations fournies par la norme est limitée puisqu'ils entreprennent déjà (avant la mise en œuvre de l'IFRS 16) un travail de traitement de l'information similaire à celui proposé par l'IFRS 16 (Europe Economics, 2017, p.8). Dans ce sens, la question qui se pose est de savoir si, en pratique, l'information obtenue avec l'IFRS 16, est d'une qualité au moins équivalente à celle qu'ils auraient eu eux-mêmes. Question qui reste sans réponse vu les difficultés de quantification des avantages que pourrait procurer la norme aux analystes financiers et aux agences de notation. Les bénéfices organisationnels, en termes de réduction des coûts dont tirent les entreprises de la mise en œuvre de ces normes ou d'une norme en particulier, sont rarement questionnés.

Dans ce cadre d'analyse, nous nous sommes dirigés aux interviewés avec deux questions principales : 1/ la perception globale des IFRS depuis leur adoption en 2005 et leurs multiples évolutions. 2/ la question du rapport coûts/bénéfice de l'IFRS 16.

3.2.1. Appréciation globale du rapport coûts bénéfice du corpus de normes IFRS

Les résultats montrent une appréciation plutôt positive de l'apport des normes IFRS. Même si les groupes interviewés reconnaissent certaines limites aux normes IFRS, elles restent tout de même positives quant aux avantages qu'elles procurent. Ils précisent à titre d'exemple : « *Il y a des choses bien et des choses moins bien* » ou « *ce sont des normes assez complètes mais d'applications parfois très complexes* ».

Ces appréciations positives se basent sur différents aspects allant d'une meilleure compréhension des métiers de l'entreprise aux opportunités comparatives des entreprises du secteur.

Je trouve qu'il y a un intérêt. Moi, je suis plutôt positif. C'est qu'on se pose des questions et on se pose de nouvelles questions sur notre cœur de métier, sur la façon de comptabiliser tel ou tel élément. Et ça, ça a du bon. ; Si on ne se pose pas de questions ... on se sclérose très vite. Je trouve que la discussion sur les états financiers primaires, sur l'évolution du XBRL (sigle de eXtensible Business Reporting Language) ce sont des choses qui vont dans le bon sens ... quand il y a eu la réforme sur le contrôle en IFRS 3 révisée ça c'était des choses intéressantes. Mais au moins, quand je discute avec eux, on parle le même langage alors qu'avant avec des French GAAP, on ne comprenait pas grand-chose, on pouvait difficilement se benchmarker.

Parallèlement, les groupes formulent aussi plusieurs critiques des normes IFRS, principalement leur complexité et le travail d'interprétation colossal nécessaire à leur application.

Avant 2005, quand on était en langue française, c'était plus simple. Tout était plus simple. La vraie différence est là. C'est qu'on a besoin d'experts dans tous les domaines. Aujourd'hui, c'est difficile de pouvoir prendre une décision et être sûr à 100%. On change un peu les règles du jeu à mon sens un peu trop fréquemment et ça empêche du coup aussi de de capitaliser et de passer à autres choses. Après, il y a des incohérences dans certaines normes. Il y a des choses qui ne nous arrange pas bien. Quand je prends les comptes de nos concurrents, les concurrents, on va dire que c'est censé y ressembler, Ce n'est pas tout à fait le cas, parce qu'il y a des interprétations et qu'on découvre quelques différences assez marquantes. Ces normes nécessitent une exégèse des textes, des interprétations et on voit que bah enfin on trouve souvent des situations dans lesquelles on a du mal à interpréter les normes et on ne sait pas très bien comment les appliquer et on arrive même parfois à des situations absurdes.

3.2.2. Appréciation du rapport coûts bénéfices de l'application d'IFRS 16

Contrairement à l'appréciation positive des normes comptables internationales dans leur globalité, les professionnels interviewés n'hésitent pas à dire clairement que le rapport coûts bénéfices de l'application de l'IFRS 16 est défavorable : « *il y a plus de coûts que d'avantages, oui, c'est certain* »

Coûts de mise en œuvre de l'IFRS 16

Les professionnels interviewés estiment que la mise en œuvre de l'IFRS 16 a accusé un coût élevé pour leurs entreprises qu'ils servent.

Le coût d'implémentation est énorme.

Ça coûte cher aujourd'hui ça coûte très cher parce qu'il faut avoir des ressources pour le faire.

Le coût de l'implantation de l'IFRS 16 est supporté par les locataires mais reste limité pour les bailleurs. Ces derniers sont faiblement affectés par l'IFRS 16. Ce résultat est conforme à celui du rapport de l'étude⁴ réalisée par Europe Economics et publiée par l'EFRAG en 2017. Le tableau 2 suivant présente les coûts potentiellement supportés par les groupes lorsqu'ils sont locataires.

Tab 2. Coûts potentiels des groupes locataires

		Organisation centralisée		Organisation décentralisée	
		Similarité des contrats	Diversité des contrats	Similarité des contrats	Diversité des contrats
Ratio : Nombre de contrats location simple / nombre total des contrats de location	Élevé Moyen Faible	Faible	Élevé Moyen Faible	Élevé	Élevé
Coût d'implémentation du logiciel		Élevé	Élevé	Élevé	Élevé
Coût d'audit et de vérification des processus		Élevé	Élevé	Élevé	Élevé

- Coûts liés à l'adaptation du système d'information : Les interviewés estiment que l'acquisition du nouvel outil informatique pour la centralisation et le traitement des contrats de location représente le coût le plus élevé dans la mise en œuvre d'IFRS 16. Certaines entreprises ont supporté des coûts supplémentaires puisqu'elles ont dû, après avoir acquis un logiciel, créer leur propre outil pour remplacer ou compléter l'outil acquis.

C'est un outil qu'on a construit en partenariat avec un cabinet de conseil ... J'ai travaillé pendant 10 mois avec les développeurs pour revoir les formules mathématiques.

Il y a eu une phase de recensement où on a monté un fichier Excel avec toutes les données des contrats qui étaient indispensables à l'analyse et avec des formules déjà pré-rentrées pour calculer les droits d'utilisation et les obligations locatives en fonction des durées.

Quand on a commencé à travailler sur le projet il n'y avait pas de solution informatique qui [tient] vraiment la route, donc effectivement le choix de nos équipes informatiques qui a été de développer une application qui vient s'ajouter à notre SI et qui vient déverser dans SAP des écritures comptables. Mais du coup, c'est un projet de développement sur le moyen terme avec différents lots, et donc on est encore en train de développer certaines spécificités de cette application pour être conforme à la norme.

- Coûts liés à la mise en place de systèmes et procédures de collecte et d'analyse des contrats. Ces coûts tiennent compte des coûts facturés par les cabinets de conseil.

⁴ Ex ante Impact assesement of IFRS 16

Ensuite, nous avons commencé par demander à nos métiers de faire un recensement de leurs contrats de location. Donc ça, c'est une phase qui a pris énormément de temps aussi parce que, surtout pour branche X et branche Y, leurs contrats sont décentralisés et ils ont un nombre vraiment de filiales très conséquentes.

- Coûts liés à la mise en place de systèmes et processus conformes à l'IFRS 16 en termes de gestion du projet, de communication interne et de formation du personnel.

Donc on a mis en place un groupe de travail IFRS 16 avec deux représentants ... un ou deux représentants de chaque métier. Et je pense qu'en tout, on a dû faire 15 séances de travail de deux heures à peu près chaque une sur le projet.

Donc, on a aussi ici, en interne, beaucoup de formations à la communication financière, à la stratégie pour vraiment les sensibiliser au problème d'indicateurs financiers qui allaient être chamboulés.

- Coûts d'audit et de certification des processus et du traitement des contrats conformément aux dispositions d'IFRS 16

En parallèle, on a travaillé aussi pour définir la méthode de calcul des taux d'endettement avec la direction financement de la holding. Donc, ça a pris du temps aussi, à chaque fois, à tout faire valider par les CAC.

Contrairement aux résultats du rapport publié par l'EFRAG, les professionnels interviewés n'ont pas évoqués de coûts associés à la renégociation des systèmes de rémunération et d'incitation des locataires ou de coûts financiers liés à la renégociation potentielle des covenants, basés sur les informations contenues dans les états financiers, sur d'autres emprunts ou des coût liés à la tenue d'un double jeu de comptes (cf. section traitant de l'impact de l'IFRS 16 sur les indicateurs de performance).

Les résultats montrent aussi que les entreprises n'ont pas estimé le coût de mise en œuvre de la norme. Cette estimation est difficile à réaliser et les groupes ne la jugent pas nécessaire. L'organisation en mode projet a certes conduit à une meilleure gestion du processus de mise en place, mais n'a pas permis de calculer le coût d'application de la norme en raison de la multitude des interlocuteurs et intervenants tel que le service comptable et consolidation, le service juridique, l'immobilier, les services opérationnels et les filiales. L'inadaptation des logiciels IT constitue aussi une autre raison rendant l'estimation du coût de mise en œuvre difficile à faire.

Je ne saurais pas vous dire mais entre les équipes, moi, par exemple, j'étais à 100%, c'est un coût en plus. Plus les réunions, plus la collecte... le coût additionnel des équipes ou des cabinets de consultants, forcément le coût d'implémentation de l'outil, puis le coût forcément de l'audit. Je pense même qu'on n'arriverait pas à calculer le coût d'implémentation.

Néanmoins, les résultats mettent en exergues que le coût de mise en œuvre diffère selon le mode d'organisation des groupes (centralisation/décentralisation), du nombre de contrats et

de leur diversité⁵. Les groupes qui ont réussi à réduire la diversité des contrats à traiter (en sortant du périmètre de la norme une partie de leurs contrats) ont pu réduire le temps d'analyse des contrats et de la collecte des informations nécessaires à leur traitement (ex : le taux d'actualisation).

Bénéfices de la mise en œuvre de l'IFRS 16

Les avantages perçus de la mise en place de l'IFRS 16 constitue une vraie question, encore sans réponse, car la majorité des interviewés ne réussit pas à citer clairement, selon leur expérience, les bénéfices apportés par l'IFRS 16. Ils précisent que :

C'est un projet intéressant mais bon, grosse énergie. Après les avantages j'ai du mal à [les] voir.

Sur IFRS 16 j'aurais du mal à vous citer un avantage .. Vraiment.

Rares sont les interlocuteurs qui citent clairement et sans hésitation les bénéfices de l'application de cette norme, qui restent souvent implicites car principalement organisationnels. Le principal avantage est l'amélioration des procédures organisant les locations et la gestion des contrats. L'information concernant ces contrats est devenue plus accessible aux services comptables et financiers grâce au recensement des contrats. Toutes les filiales ont dû faciliter cette information, ce qui a largement amélioré la qualité des contrôles. Le deuxième avantage réside dans une meilleure gestion des contrats puisque la norme a encouragé la réflexion locale et interactive sur la nature et la pertinence des termes des contrats de location.

Le seul avantage que moi je vois, c'est le côté transverse dont on a parlé tout à l'heure. On a beaucoup communiqué avec nos filiales, nos différentes directions. On s'est posé quelques questions sur nos contrats. Ça, c'est positif parce que c'est toujours bien de mieux connaître son activité.

Pour résumer, les professionnels comptables interviewés ne remettent pas en cause l'objectif principal de la norme (et son principal bénéfice), qui est d'améliorer l'information financière des actifs contrôlés par l'entreprise et de réduire la partie laissée hors bilan. Toutefois ils considèrent que l'effort (coût) organisationnel est trop élevé pour cet objectif :

J'assimile le processus de mise en œuvre d'IFRS 16 à une usine à gaz ... c'est un sujet compliqué pour pas grand-chose à la fin.

⁵ La diversité des contrats s'apprécie dans ce projet à travers la diversité des juridictions / pays mais aussi à travers la diversité de la nature des contrats (immobilier, voiture etc)

Conclusion

Les exigences réglementaires de l'IFRS 16 entraînent une double complexité observée au niveau organisationnel (interaction des départements, communication, alignement des objectifs globaux/locaux, etc.) et au niveau humain (représentation métier, interprétation, jugement professionnel, etc.).

D'une façon générale, il existe deux grandes rubriques de coûts de mise en place de l'IFRS 16 : 1/les coûts engagés pour le recueil, le traitement, la vérification et la communication de l'information ; 2/ les coûts d'analyse et d'interprétation des informations pour la prise de décision. Le coût de l'implantation de l'IFRS 16 est supporté par les locataires mais reste limité pour les bailleurs. Même si les acteurs perçoivent l'amélioration de l'information financière divulguée, ils estiment que cette dernière ne compense pas les transformations induites.

Conclusion générale

Il semble maintenant évident que la mise en œuvre des IFRS ne consiste pas seulement à modifier les politiques comptables. Pour les entreprises multinationales, s'assurer que les IFRS sont appliquées de manière cohérente à l'échelle mondiale plutôt que comme un amalgame de versions locales peut impliquer des efforts considérables en matière de création de politiques, de modification des systèmes et de formation du personnel. Avec l'application des IFRS, les entreprises, les auditeurs, les régulateurs et les utilisateurs se voient s'adapter à un cadre de comptabilité et d'information financière qui exige plus de jugement et moins de confiance dans des règles détaillées.

La norme IFRS 16 introduit un nouveau système de gestion des locations. A priori claire et simple, cette norme s'avère influente sur tous les aspects d'une entreprise, y compris les systèmes d'information financière, les contrôles internes, la logistique, la gestion de la trésorerie et les aspects juridiques, entre autres. Elle nécessite une transformation de l'entreprise qui implique à la fois, les employés, les processus et les systèmes. Mais force est de constater que les entreprises sont quelques-fois livrées à elles-mêmes pour cette transformation.

Ceci est d'autant plus vrai pour les groupes précurseurs. En effet, ils ont eu peu d'occasions d'échanger avec leurs pairs sur cette norme très complexe et ses nombreux problèmes de mise en œuvre. En outre, certain nombre de sujets n'avaient pas encore été alignés avec les auditeurs - il y avait beaucoup de questions ouvertes telles que quand un contrat est exécutoire ou non et comment définir une pénalité. En tant qu'avant-gardistes, ces groupes ont dû prendre des décisions clés alors que la norme était encore en évolution. Par exemple, et afin de mettre en place un processus de gestion des contrats de location complet et cohérent dans l'ensemble de l'organisation, ces groupes ont dû développer leur propre interprétation des paramètres d'une location.

Les interviewés semblent tous conscients du niveau de travail nécessaire pour se conformer à la norme qui a engendré non seulement un effort de compréhension (mené en interne et avec des acteurs externes), mais également des actions de réorganisation, de formation et d'adaptation des mesures de la performance. Ils soulignent un arbitrage permanent entre une certaine automatisation des processus (groupe) et une possible interface spécifique des filiales. Mais en général, la norme IFRS 16 reste difficile à mettre en œuvre pour plusieurs

raisons : choisir la bonne option de transition, définir un champ d'application raisonnable et acceptable par les auditeurs, gérer la vie et les changements de contrats, adapter le système d'information, convaincre toutes les parties à s'engager dans l'adoption de nouveaux processus même si l'impact pour elles n'est pas matériel.

Il est intéressant de remarquer que la complexité d'application est quelques-fois sous-estimée tant en termes de portée que d'acteurs impactés dans les entreprises. Trois points émergents de l'étude : 1/ interprétation de la norme elle-même par les professionnels (interne et externe), 2/ impacts opérationnels (identification et quantification des contrats, stratégie globale, etc.), 3/ système d'information (déploiement et adaptation du SI, centralisation des contrats, intégration à l'ERP en place, etc.).

Les résultats de cette étude nous permettent de dresser un certain nombre de recommandations susceptibles de réduire la complexité et le coût de mise en œuvre de l'IFRS 16. Le temps nécessaire pour entreprendre une telle implémentation et le succès d'un tel exercice dépendront de la disponibilité des informations et de la volonté d'engagement des parties prenantes et leur capacité d'élargir leur champ de responsabilité immédiats. Nos recommandations sont les suivantes :

1/ Choisir et commencer à travailler avec un éditeur de logiciels, dès l'émission des ED. La collaboration permettra à l'éditeur de mieux comprendre les besoins en collecte et analyse de l'information requise. L'entreprise, quant à elle, disposera à temps d'un outil opérationnel et parfaitement adapté à la vie des contrats (conditions, centralisation, paramétrage à l'international, etc.) ;

2/ Mettre en place une base de données centralisée et partagée des contrats. Idéalement, cette base de données devrait être connectée à l'outil informatique préalablement développé et opérationnel ;

3/ Reconfigurer la relation et le cadre de travail entre les experts centraux et les professionnels comptables locaux. Cette nouvelle configuration de la collaboration est soumise (et doit résoudre) à la double contrainte : des acteurs locaux peu sensibilisés à l'évolution normative et se sentant moins concernés à cause du niveau de matérialité de l'impact de la norme localement et le souhait d'avoir une certaine assurance de l'exhaustivité de l'identification des contrats et de l'information financière divulguée ;

4/ Créer un comité d'experts inter-entreprises travaillant sur des simulations d'informations financières selon un des paramètres simplifiés (taux d'actualisation universel, durée/périodicité prédéterminées, etc.) afin d'apporter des preuves convaincantes aux parties prenantes (surtout les commissaires aux comptes) de la non-matérialité des écarts par rapport aux interprétations les plus conservatrices ;

5/ Argumenter : l'interprétation de la norme ouvre un spectre de possibles. Les entreprises doivent être prêtes à affronter une interprétation conservatrice de la part des auditeurs. Afin de défendre une position autre, l'entreprise devrait développer une interprétation fondée sur des argumentaires foncièrement économiques.

Références bibliographiques

- Aburous, D. (2019). IFRS and institutional work in the accounting domain. *Critical Perspectives on Accounting*, 62, 1-15.
- Amblard, M. (2004). Conventions et comptabilité : vers une approche sociologique du modèle. *Comptabilité-Contrôle-Audit*, (spécial), 47-68.
- Ayache, M., Dumez, H. (2011). Le codage dans la recherche qualitative une nouvelle perspective ? *Le libellio d'Aegis*, 7(2-Eté), 33-46.
- Ayache, M., Dumez H. (2011). Le codage dans la recherche qualitative une nouvelle perspective ? *Le Libellio d'AEGIS*, *Libellio d'AEGIS*, 7 (2 - Eté), pp.33-46. hal-00657490.
- Ball, R. (2006). International Financial Reporting Standards IFRS: pros and cons for investors. *Accounting and Business research* 36: 5-27.
- Barth, M.E., Landsman, W.R., Lang, M.H. (2008). International accounting standards and accounting quality. *Journal of accounting research* 46 (3): 467– 498.
- Cadre conceptuel, (2018). Cadre conceptuel de l'information financière. http://www.focusifrs.com/menu_gauche/normes_et_interpretations/textes_des_normes_et_interpretations/cadre_conceptuel_revise_2018
- Camfferman, K., Zeff, S.A., (2007). *Financial reporting and global capital markets: A history of the international accounting standards committee, 1973-2000*. Oxford University Press on Demand.
- Chen, B., Zhang, X. (2018). If Leases are not Capitalized: The Effects of a Qualified Audit Opinion on Investors' Judgments and Decisions. *Journal of Accounting and Finance*, 18(2), 200-212.
- Christensen, H.B., Lee, E., Walker, M., Zeng, C. (2015). Incentives or standards: What determines accounting quality changes around IFRS adoption? *European Accounting Review* 24 (1): 31-61.
- Couleau-Dupont, A., Demaria, S. (2009, May). Le processus de changement comptable normatif : une analyse des pratiques organisationnelles. In *La place de la dimension européenne dans la Comptabilité Contrôle Audit* (pp. CD-ROM).
- 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.
- De Brébisson, H. (2018). Le crédit-bail et le principe de substance en France. *ACCRA*, 1(1), p. 9-33.
- De Vaujany, F.X. (2005). *De la conception à l'usage : vers un management de l'appropriation des outils de gestion*. EMS Éditions.
- Deloitte (2016). *Leases: a guide to IFRS 16*. Juin : 116 pages.
- Deloitte (2016). Répercussion de la nouvelle norme relative à la location. *Bulletin IFRS industry insights : Secteur de l'aviation*. Septembre.
- Deloitte (2016). *The new lease accounting: Judgments a lessee should think about*. Series Thinking allowed.

- Dhaliwal, D., Lee, H.S., Neamtiu, M. (2011). The Impact of Operating Leases on Firm Financial and Operating Risk, *Journal of Accounting, Auditing & Finance*, 26(2), pp. 151-197.
- Diaz-Bone, R., Thévenot, L. (2010). La sociologie des conventions. La théorie des conventions, élément central des nouvelles sciences sociales françaises. *Trivium* 5.
- Europe Economics, 2017: Ex ante Impact Assessment of IFRS 16. <https://www.efrag.org/Assets/Download?assetUrl=%2Fsites%2Fwebpublishing%2FProject%20Documents%2F269%2FIFRS%2016%20-%20Europe%20Economics%20-%20Ex%20ante%20Impact%20Assessment%20%2822%20February%202017%29.pdf>
- EY (2018). Applying IFRS – A closer look at IFRS 16 Leases. Décembre :146 pages.
- Giner, B., Pardo, F. (2018). The Value Relevance of Operating Lease Liabilities: Economic Effects of IFRS 16. *Australian Accounting Review*, 28(4), 496-511.
- Hibbitt, C.J. (2004). External environmental disclosure and reporting by large European companies: An economic, social, and political analysis of managerial behaviour. Rozenberg Publishers.
- IASB, (2016). IFRS 16 leases – Effect analyses.
- IMA (2017). IFRS 16 : Mise en œuvre opérationnelle. 22pages.
- IMA, 2017: IFRS 16 Mise en œuvre opérationnelle. http://www.ima-france.com/imafrance/custom/ebiz/file/10_support_conference/2017/ima-20171219-ifrs-16-1.pdf
- Jeanjean, T., Stolowy, H. (2008). Do accounting standards matter? An exploratory analysis of earnings management before and after IFRS adoption. *Journal of Accounting and Public Policy* 27 (6): 480-94.
- KPMG (2016) « Nouvelle norme : comptabilisation des contrats de location – conséquences importantes pour les preneurs ». *Audit Committee News*, N° 53. <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/pdf/2016/03/ch-ac-news-53-article-07-fr.pdf>
- KPMG (2016). Comptabilisation des contrats de location : conséquences importantes pour les preneurs. Trimestre 2 (53).
- KPMG (2016). IFRS 16 Contrats de location : Plus de transparence au bilan des sociétés. Février.
- KPMG (2017). Leases Discount Rates. What's the Correct Rate?
- Lenormand, G., Touchais, L. (2017). « L'impact de l'IFRS 8 sur le coût des capitaux propres », *Management & Avenir*, n° 92, p.133-152.
- Leuz, C., Wysocki, P.D. (2016). The economics of disclosure and financial reporting regulation: Evidence and suggestions for future research. *Journal of accounting research*, 54(2), 525-622.
- Leuz, C., Verrecchia, R.E. (2000). The economic consequences of increased disclosure (digest summary). *Journal of accounting research* 38 (3): 91–124.
- Liao, Q., Sellhorn, T., Skaife, H.A. (2012). The cross-country comparability of IFRS earnings and book Values: Evidence from France and Germany. *Journal of International Accounting Research* 11 (1), 155-184.

Mazars (2016). Panorama IFRS 16 : Quel avenir pour les contrats de locations ? Juin.

Annexe 1

Détails et photos de la table ronde



Table ronde : IFRS 16 : Implications organisationnelles et financières

Jeudi 14 novembre 2019 - 9h00–12h00 Grand Amphi
(Lascrosses)

Présentation en français – Ouverte au public

Présentation : Depuis le 1er janvier 2019, l'application de l'IFRS 16 « Contrats de location » modifie substantiellement les règles de comptabilisation des contrats de location simple. En plus des difficultés de mise en œuvre opérationnelles et pratiques, les entreprises s'attendent à des effets variés sur leurs états financiers ainsi que sur leurs indicateurs clés de performance (GAAP et non GAAP). Cette table ronde a pour objectif de comprendre l'impact organisationnel de sa mise en œuvre et la mécanique de son interprétation.

Intervenants :

- **Claire LAVAL DUBOUL**, Airbus Technical Accounting Team
- **Mathilde FERRAND**, Senior Manager – EY Toulouse
- **Laure MIART**, Manager KPMG et ancienne responsable Études et Méthodes Comptables (AccorInvest)
- **Dennis VOELLER**, Professeur à Toulouse Business School

Inscription obligatoire sur le lien : <https://www.tbs-education.fr/fr/actualites/table-ronde-ifrs16-implications-organisationnelles-et-financieres>

Contact : s.elomari@tbs-education.fr



Annexe 2

Projet ANC

Enjeux organisationnels de l'IFRS 16

Guide d'entretien

- I. Présentation de l'équipe et du projet**
- II. Information Générale sur les interviewés**
 1. Pourriez-vous nous raconter votre parcours académique et professionnel ?
 2. Êtes-vous membre d'organismes nationaux, internationaux ou sectoriels ?
 3. Comment vous en êtes venu à travailler sur la norme IFRS 16.
 4. Selon vous, Y'a-t-il une différence dans l'appréhension des normes IFRS selon le parcours professionnel (CAC vs préparateur des états financiers) ?
- III. Perception des normes comptables internationales**
 1. Que pensez-vous des IFRS d'une façon générale ?
 2. Que représentent-elles pour vous et votre entreprise ?
 3. Qu'est-ce que vous pensez des multiples évolutions des normes IFRS ?
 4. Pouvez-vous nous décrire votre implication dans la mise en place des normes IFRS ? (Plus particulièrement votre première fois)
- IV. Questions spécifiques à l'IFRS 16 – Processus de mise en œuvre**
 1. Comment avez-vous été impliqué dans le projet IFRS 16... l'histoire !
 2. Pourriez-vous nous expliquer et nous présenter comment s'est passée l'implémentation d'IFRS 16 ?
 3. Quel a été le processus ? qui a intervenu, qui a bloqué, qui a facilité, quels ont été les conflits ? les systèmes de sécurités ... Qui (responsables/acteurs), quoi (processus), quand (période, contre temps), pourquoi (choix techniques), comment (effets sur l'entreprise... changement, technique, organisationnels...)
 4. Si vous devez choisir un mot/qualificatif pour décrire l'implantation de l'IFRS 16 dans votre entreprise, quel serait-il ?
- V. Questions spécifiques à l'IFRS 16 – Impact organisationnel**
 1. Durant la période d'implémentation de l'IFRS 16, y-a-t-il eu création (ou disparition) de poste spécifique ?
 - a. Si oui, cette décision a-t-elle été prise pour l'intégration d'autres normes (ex IFRS 9, IFRS 15). Que pensez-vous de cette décision (justifiée / partiellement justifiée / injustifiée) ? pourquoi ?

- b. S'il n'y a pas eu de création de poste spécifique pour d'autres normes, pourquoi s'est-elle imposée pour l'IFRS 16 ?
2. Comme nous voulons comprendre les conséquences de l'implantation de l'IFRS 16 sur les structures organisationnelles des entreprises, pourriez-vous nous décrire son effet sur :
- a. Les systèmes d'information et création/achat d'un nouvel outil informatique ?
 - b. Comment se fait le choix des informations divulguées par le groupe ?
 - c. Quels sont les départements qui sont intervenus dans ce choix ?
 - d. Est-ce que l'impact de l'IFRS 16 sur les ratios a conduit à la modification de la formulation des nouveaux contrats ?
 - e. Qu'en est-il de la stratégie de financement/investissement ?
 - f. Lorsque vous êtes du côté des bailleurs, l'IFRS 16 a-t-elle eu un impact sur les relations commerciales avec vos preneurs ? modification des dispositions contractuelles ? Amendement des contrats de location ?

VI. Comparaison IFRS 16 avec autres normes

1. Comment jugez-vous l'implantation de l'IFRS 16 ? le processus lui-même, en le comparant par exemple à d'autres normes... sur l'entreprise...
2. Votre opinion sur la spécificité de la norme et du travail d'intégration en comparaison avec d'autres normes (IFRS 15 et IFRS 9 par exemple)
3. Complexité de mise en œuvre et d'application de IFRS 16 ? des IFRS dans leur globalité ?
4. Que pensez-vous du rapport coûts-avantages de l'application de l'IFRS 16 ? et des IFRS en général ?