

# CHAPITRE 5

## La relation entre le dirigeant et son expert-comptable en matière de gestion des informations

**Yves BARLETTE**

*Professeur Associé, Montpellier Business School*

**Annabelle JAOUEN**

*Professeur Associé, Montpellier Business School*

### Introduction

*« Faire une sauvegarde de ma compta ? Oui de temps en temps [...] Où est-elle ?  
Dans mon bureau... Ah oui, maintenant que vous le dites,  
elle est au même endroit que l'ordinateur ».*

*Claude, Profession Libérale*

Dans nombre de petites entreprises, le management des informations, de même que leur sécurité, qu'elles soient stratégiques ou non essentielles à la survie de l'entreprise, comptables, commerciales ou autres, n'est pas assuré de manière satisfaisante. D'autant plus dans les structures de très petite taille, le dirigeant est le principal acteur dans ce domaine (Johnston et Hale, 2009 ; Thong, 1999). Non seulement il ne prend pas suffisamment en compte les aspects relatifs aux systèmes d'information (SI) de son entreprise, mais encore il ne dispose ni des connaissances nécessaires (Rainer *et al.*, 2007) ni des informations lui permettant de prendre les mesures requises (Chapus *et al.*, 1999). Il s'avère donc impor-

tant d'identifier les moyens qui vont permettre au dirigeant de mieux agir dans ce domaine ainsi que les acteurs, internes ou externes à l'entreprise, qui pourraient pallier ces déficiences ou agir pour créer chez le dirigeant une prise de conscience des enjeux de la gestion des informations. D'une manière générale, l'expert-comptable (EC) est reconnu comme étant la première source de conseils professionnels pour les dirigeants (Ferrer, 1997 ; Bennett et Robson, 1999).

L'objet de ce chapitre est d'étudier le rôle joué par l'expert-comptable dans la prise de décision des dirigeants de petites entreprises. En particulier, il s'agit de se centrer sur la gestion des informations du dirigeant, lesdites informations étant à la base de la décision stratégique : *Quel est le rôle joué par l'EC dans la prise de décision du dirigeant, plus spécifiquement en termes de gestion des informations ?*

## **1. Le dirigeant de PME face au conseil**

### **1.1 Prise de décision du dirigeant et gestion des informations**

Les recherches portant sur la gestion des informations dans les petites entreprises font l'objet d'un intérêt croissant. Elles portent notamment sur le rôle des SI ou des TIC dans la performance et le développement des entreprises (Francalanci et Morabito, 2008 ; Qureshil et al., 2009 ; Perks, 2010), sur la fonction stratégique des SI (Levy et Powell, 2000), les modèles spécifiques d'adoption des SI (Raymond, 1990 ; Thong, 1999) ou la question du commerce électronique dans ces entreprises (Poon et Swatman, 1999). Toutefois peu de travaux étudient spécifiquement l'impact du dirigeant sur le système d'information de la petite entreprise (Thong et al., 1996 ; Boutary, 2008 ; Barlette, 2008).

Or, d'autant plus en TPE, le rôle central du dirigeant n'est plus à démontrer (Marchesnay, 2003). Unique décideur le plus souvent, l'une de ses particularités réside dans le contexte de la prise de décision stratégique. En effet, bien souvent lorsqu'il s'agit de mettre en place une gestion des informations un tant soit peu formalisée (i.e. un système d'information), cette mise en place est réalisée de façon intuitive (Julien, 1990 ; Monnoyer-Longé, 2003), et souvent « bricolée » (Jaouen et Nakara, 2014). Ceci s'explique parce que, du fait de sa taille, la petite entreprise est caractérisée par la simplicité de sa structure et de ses processus. Cette simplicité se traduit par un manque structurel de ressources (notamment temporelles et financières), une forte présence des aspirations personnelles et de l'affect dans les décisions (Jaouen, 2010), la faiblesse voire l'absence de ligne

hiérarchique, une faible formalisation, des modes de communication orale et informelle, mais aussi une polyvalence indispensable (Julien, 1990). Enfin, la prise de décision est marquée par une vision court-termiste (Torrès, 2003). Ainsi le sentiment d'urgence permanente conduit les dirigeants à prendre des décisions parfois réactives, ou tout au moins en disposant d'un nombre limité d'informations.

Les PME font face à de nombreuses contraintes en termes d'accès et d'utilisation de l'information (Chapus et al., 1999). Ces contraintes sont non seulement d'ordre technique (coût d'accès, difficulté à trouver l'information), mais aussi et surtout d'ordre cognitif. La prise de décision est donc fortement liée à la capacité du dirigeant à traiter et exploiter l'information disponible. Les autres contraintes rencontrées sont le manque de temps, le manque de personnel qualifié (pour les informations techniques ou nécessitant des compétences particulières), le manque d'entraînement et d'expérience, et le style de management souvent informel (Chapus et al., 1999 ; Monnoyer, 2003).

Barlette (2008), ainsi que Boutary (2008) insistent particulièrement sur la spécificité des petites entreprises en matière d'utilisation des TIC. En effet, les investissements en TIC ne sont que faiblement en phase avec la stratégie. De plus, les petites entreprises sont moins bien équipées en matière de technologies, et n'ont généralement pas les moyens d'employer un personnel interne ayant une expertise en informatique. Barlette (2012) note ainsi que les PME sont confrontées à des risques substantiels concernant leurs informations stratégiques : elles souffrent d'un manque de connaissances, disposent de matériels et de logiciels inadéquats, sécurisent mal leurs informations clés, doivent compter sur des ressources externes, et manquent de ressources financières et de support technique pour appréhender leurs difficultés.

L'ensemble de ces caractéristiques justifie l'intérêt que peut représenter le conseil extérieur pour le dirigeant dans ce domaine. En lui apportant des connaissances, des outils, mais aussi du temps de réflexion stratégique, le conseiller peut contribuer de façon notable à améliorer la gestion de ses informations.

## **1.2 Le recours au conseil**

Logiquement, un dirigeant trouve un certain nombre d'avantages à recourir au conseil, qui lui permet de se centrer sur les fonctions clés de son entreprise, à savoir celles qui contribuent directement à son avantage concurrentiel et externaliser les autres fonctions (Ferrer, 1997). Cependant, outre le frein lié au coût financier de la prestation, les dirigeants n'ont pas toujours conscience de l'intérêt

dudit conseil et des bénéfiques qu'ils peuvent en retirer. Marriott et Marriott (2000) montrent ainsi que nombre de dirigeants de petites entreprises n'ont pas idée du potentiel en matière de conseils de leur comptable. De plus, la demande de conseil en petite entreprise relève rarement d'une approche globale et stratégique de l'entreprise. En effet, la prestation de conseil correspond plutôt à des prestations opérationnelles qui consistent à résoudre les problèmes concrets et ponctuels (Marchesnay et Fourcade, 1997). Robinson et Stubberud (2009) quant à eux, notent qu'un dirigeant de PME sur cinq pense clairement qu'il n'a besoin d'aucun conseil.

Le recours au conseil extérieur varie en fonction de plusieurs éléments. Tout d'abord le dirigeant de PME dispose de peu d'attributs concrets sur lesquels fonder son choix concernant un expert-comptable (Pettigrew et al., 1996). Les critères jugés les plus importants dans le choix d'un cabinet d'experts-comptables sont en premier la compétence, puis la disponibilité. Les moins importants sont la renommée et la proximité géographique (Pettigrew et al., 1996). Hardy (1982) a étudié le recours des dirigeants à une source d'information extérieure et a montré que la «facilité d'accès» à une source était deux fois plus importante que la valeur de l'information fournie par la source. Précisons que pour cet auteur, la facilité d'accès correspond à la possibilité d'entrer en contact aisément (par ex. par téléphone ou par email), et rapidement (disponibilité et réactivité de l'interlocuteur) avec la source de conseils.

Enfin, il existe une différence liée au sexe du dirigeant. Les hommes ont plus tendance à utiliser les conseils des comptables, juristes et autres professionnels que les femmes, qui utilisent plus volontiers les conseils des proches et amis. Les hommes ont de plus des réseaux formels et informels qui sont plus forts (ils fournissent une meilleure information) que ceux des femmes (Robinson et Stubberud, 2009).

### ***1.3 Les compétences de l'expert-comptable en matière de conseil***

Les petites organisations ont donc besoin de conseils, provenant de sources externes, portant sur leur activité : économistes, juristes, informaticiens, experts-comptables, etc. (Storey, 1994). Les conseillers ont une influence sur les dirigeants dans la gestion de leur entreprise (Robbins et Judge, 2006).

D'une manière générale, trois grands types d'acteurs, capables d'apporter un conseil en matière de systèmes d'information, peuvent être mis en évidence : les institutions et agences d'État, les intervenants assurant le support informatique,

et d'autres sources de conseils, plus généralistes. Cette dernière catégorie de conseil peut être formalisée ou non : amis et proches, experts (principalement les juristes et les comptables), mais aussi les autres dirigeants d'entreprises (Bennett & Robson, 2005 ; Ferrer, 1997). Parmi ces acteurs, mis à part le cas assez rare de personnes au fait en matière de SI, seuls les experts sont à même de conseiller de manière satisfaisante le dirigeant. Parmi ces experts, les experts-comptables (EC) sont familiarisés avec les technologies de l'information, puisqu'ils utilisent eux-mêmes des outils informatiques, connaissent les contraintes en matière de préservation des informations, que ce soit pour arriver à fournir en temps et heure les documents relatifs à la fiscalité ou bien les contraintes légales d'archivage de ces informations. En principe, ils sont également en capacité de réaliser des audits des systèmes informatiques des entreprises (Ordre des Experts-Comptables, 2013).

L'expert dispose d'une compétence professionnelle caractérisée par un niveau supérieur de connaissances et de compétences spécialisées, acquises pour une grande part par de l'expérience (Casella *et al.*, 1988). Selon l'Ordre des Experts-Comptables (2013), l'expert-comptable est un professionnel libéral indépendant, qui intervient, à la demande du chef d'entreprise notamment dans les domaines de l'établissement des comptes annuels et de l'externalisation et assistance en gestion. Après une formation théorique et pratique, incluant un stage de 3 ans, il doit obligatoirement être inscrit à l'Ordre des Experts-Comptables et avoir prêté serment pour exercer la profession. Il est soumis à une déontologie rigoureuse.

Les experts-comptables sont considérés par les dirigeants comme la première source de conseils après les amis et la famille (Bennett et Robson, 2005). Les conseils reçus de la part des comptables sont considérés comme ayant un impact très significatif voire crucial, et ce avec une part importante accordée à la confiance (Bennett et Robson, 2005). Selon ces auteurs, la confiance, le coût du service et l'intensité du service<sup>1</sup> sont corrélés positivement les uns avec les autres. Un expert-comptable apporte ses connaissances comptables couplées à des perspectives stratégiques concernant l'organisation, et peut ainsi déterminer les besoins nécessaires à l'entreprise en termes de SI (Dillard, 2000). Il apporte ainsi aux dirigeants des informations qu'ils peuvent utiliser pour prendre de meilleures décisions, pour choisir des stratégies, et déterminer comment mettre en place ces stratégies (Damitio et Schmidgall, 2007).

---

1. L'intensité correspond à «l'interaction intensity», qui est une mesure de l'étendue et du niveau du service délivré, et du degré nécessaire d'adaptation spécifique de ce service à un client donné.

Même si la majorité des conseils prodigués par les experts-comptables concernent leur métier premier (comptabilité, fiscalité), leur contribution la plus importante réside dans (même s'ils sont moins répandus) les conseils apportés en cas d'urgence ou des conseils en affaires (Berry et al., 2006). D'autre part, comme les clients sont de plus en plus équipés en technologies de l'information, le rôle des experts-comptables devient de moins en moins bureaucratique (Marriott et Marriott, 2000). Le métier d'expert-comptable évolue et les technologies changent. Par exemple, les documents qui étaient au départ donnés sous forme exclusivement papier, sont de plus en plus dématérialisés. Ils ont soit été saisis par le client et repris par l'EC, soit scannés avec une reconnaissance automatique intégrée au logiciel comptable.

#### ***1.4 Le rôle de la confiance et de la qualité de la relation***

Le conseil est une prestation de service qui correspond pour sa plus grande part à un produit intangible (Gooderham et al., 2004). Le processus de production d'un conseil est souvent associé à un processus d'échange qui implique un apprentissage de la part des deux parties impliquées (O'Farrel et Moffat, 1995). En conséquence, la qualité de la relation personnelle est critique dans ces échanges (Bennett et Robson, 1999). Examinons les facteurs qui vont influencer l'interaction entre les dirigeants et les EC. Le problème peut être étudié selon deux angles.

Une étude de Gooderham et al. (2004) révèle que la qualité de la relation prime sur la longévité de la relation. Cette qualité constitue donc un préliminaire important au degré d'utilisation par les dirigeants des experts-comptables en tant que conseillers en affaires. La notion de confiance est extrêmement importante dans cette relation : en effet, tout comme les banques, les experts-comptables doivent respecter un cadre très contraignant concernant les aspects juridiques, institutionnels et éthiques, ainsi qu'une autorégulation liée à la déontologie de la profession, ce qui constitue un important facteur de confiance pour le dirigeant. Le dirigeant accorde sa confiance en fonction de l'évaluation qu'il fera de trois paramètres : la capacité de l'EC à exécuter les tâches qu'il attend de sa part, les motivations de l'EC à prendre en compte les intérêts de son client, et enfin l'intégrité et l'honnêteté perçue de l'EC (Kautonen et al., 2010).

Pourtant, les dirigeants sont généralement réticents à changer d'expert-comptable même s'ils ne sont pas satisfaits (Marriot et Marriot, 2000). Ceci s'explique par une asymétrie d'information entre le dirigeant et l'EC : il est difficile pour le dirigeant de déterminer si un nouvel EC pourrait apporter un service plus satisfaisant.

Le dirigeant peut aussi considérer que malgré tout, l'EC traite de manière correcte les problèmes réglementaires.

En général, l'impact des conseils apportés par l'EC augmente avec le taux de croissance de l'entreprise. Lorsque le dirigeant a pour ambition de croître ou de se développer, il sera plus réceptif aux services de conseils qui lui sont proposés (Spilling, 2000). Ainsi une entreprise en croissance faible ou décroissante considérera l'impact des conseils comme moins important qu'une entreprise en croissance moyenne ou forte (Bennett et Robson, 1999).

## **2. Étude empirique sur la relation de conseil entre un dirigeant et son EC**

L'expert-comptable est-il sollicité par les dirigeants ? Est-il un acteur proactif dans la mise en place de matériels, de logiciels, ou de procédures (de sécurité par exemple) ? Ses compétences dans le domaine sont-elles perçues par les dirigeants ? Pour répondre à ces questions, nous avons étudié un échantillon de 22 acteurs, dirigeants et experts-comptables du Languedoc-Roussillon. Les entretiens comprennent trois grandes rubriques :

- les critères de choix et de conservation d'un expert-comptable donné, la compréhension des besoins en matière de conseils, qu'ils soient sur un plan général, ou au niveau des systèmes d'information et de leur sécurité. D'autres questions concernent les conseils effectivement reçus et ceux qui ont entraîné des actions concrètes de la part du dirigeant ;
- le détail des prestations qu'effectue l'expert-comptable pour le dirigeant. Nous avons pour cela pris la liste des activités déclarées sur le site de l'Ordre des Experts-comptables ;
- les données signalétiques, intégrant les informations étudiées dans la revue de la littérature.

De plus, pour les EC, nous avons ajouté des questions sur leur capacité ou leur volonté de sortir du cadre de leurs prestations classiques, et sur la manière dont ils gèrent leur relation avec les divers clients. Le détail de l'échantillon est représenté ci-dessous (Tableaux 1 et 2).

**Tableau 1 – Dirigeants d'entreprises**

	Activité	Effectif	CA 2010	Sexe	Age	Diplôme	Niveau informatique	Niveau SI
1	Salon de coiffure	2	60 K€	M	41	CAP	Faible	Faible
2	Cafétéria	6	400 K€	M	55	Maitrise	Moyen	Moyen
3	Architecture	3	350 K€	M	49	Bac+5 archi	Bon	Moyen
4	Cabinet de conseil	1	60 K€	M	54	Doctorat	Excellent	Excellent
5	Traitement des eaux de piscines	37	6,7 M€	M	55	Bac - 1	Faible	Moyen
6	Cabinet d'expertise en management	1	50 K€	M	46	MBA-Doctorat	Moyen	Moyen
7	Cabinet de Kinésithérapie	1	80 K€	M	52	Bac+3	Faible	Faible
8	Conseil et formation	1	100 K€	M	64	DUT	Bon	Bon
9	Journal d'annonces légales	7	400 K€	M	37	MSG	Bon	Excellent
10	Entreprise de Maçonnerie	8	360 K€	M	36	Bac Pro	Moyen	Faible

**Tableau 2 – Experts-comptables**

	Effectif	CA 2010	Sexe	Age	Niveau SI
1	20	1,5 M€	M	39	Excellent
2	120	16 M€	M	32	Moyen
3	10	800 K€	F	55	Excellent
4	4	340 K€	M	46	Moyen
5	10	500 K€	F	35	Moyen
6	2	170 K€	M	43	Moyen
7	9	540 K€	M	57	Faible
8	7	600 K€	M	62	Faible
9	1	250 K€	M	39	Moyen
10	1	130 K€	M	66	Bon
11	17	1,2 M€	M	47	Moyen
12	18	1,3 M€	M	47	Moyen

Les résultats de l'étude empirique montrent certaines divergences d'intérêts et de perceptions entre les dirigeants et les EC interrogés. Celles-ci apparaissent au sujet du conseil en gestion ou en sécurité des informations et des systèmes informatiques à mettre en place. Elles sont résumées dans le Tableau 3 ci-après.



**Tableau 3 – Divergences entre les deux types d'acteurs**

		Expert-comptable	Dirigeant
<b>Divergences de perception</b>	Conseil en gestion des informations	Important pour la prise de conscience du dirigeant Important en matière de compatibilité des logiciels Activité difficile à facturer	A posteriori Peu utile pour les décisions stratégiques
	Conseil en sécurité des informations	Important pour sauvegarder les données du client et pour assurer l'activité du cabinet	Pas d'attentes à ce niveau Manque de prise de conscience
	Facteur de succès de la relation	Sérieux et réactivité de l'EC Disponibilité de l'EC Honnêteté du client	Confiance et disponibilité Poids de l'habitude (difficulté à changer d'expert-comptable, car peur de rencontrer les mêmes problèmes)
<b>Divergences d'intérêt</b>	Achat d'un logiciel	Accélérer la gestion des informations Dépendant de la politique de l'EC : privilégier un service de saisie rémunérateur, ou se concentrer sur le conseil ?	Selon l'entreprise : aucun intérêt si l'entreprise ne dispose pas de salariés et réalise des opérations simples
	Mise à jour d'un logiciel	Conseiller un logiciel compatible avec le sien	Disposer d'un logiciel adapté (simplicité, fonctionnalités) et le moins cher possible
	Sécurité des informations	Disposer des informations en temps et en heure pour respecter les délais	Préserver ses informations Ne pas subir de pénalités (Fisc, URSSAF)

On constate ainsi une divergence de perception dans la nécessité et le degré de conseil en gestion des informations. Bien que les dirigeants interrogés admettent recourir à du conseil extérieur et indiquent que leur EC fait partie de leurs conseillers privilégiés, ils ne le sollicitent pas pour autant pour leurs problématiques en matière de gestion des informations. Ils n'ont pas connaissance du fait que leur EC a la capacité de réaliser l'audit de leur système d'informations, ni même qu'il dispose des compétences pour les conseiller en matière de protection de leurs informations. Et même s'ils savent qu'un EC peut exercer ce type de prestation, ils conservent un doute sur le fait qu'il puisse les conseiller correctement en matière de gestion de l'information.

La relation entre le dirigeant et son EC est une relation client-fournisseur, et a *fortiori* une relation où le service est important. La première particularité qui en découle, est que le dirigeant a tendance à en vouloir toujours davantage tandis

que l'EC cherche à éviter de travailler gratuitement. L'EC doit ainsi arbitrer si le service demandé fait partie ou non des prestations négociées avec son client, la « lettre de mission » (Bayad et Gallais, 2006), et si les prestations sortent de ce cadre, aura-t-il ou non les compétences nécessaires pour répondre aux attentes du client. Enfin se posera la question de facturer cette prestation.

## **2.1 Le point de vue des dirigeants**

Le premier constat est que la palette d'activités de l'expert-comptable est mal connue par les dirigeants. La prestation de l'EC est nécessaire à l'activité, mais certains ont une plus grande perception du coût de la prestation plutôt que du service rendu, parfois assortie d'une méconnaissance des compétences connexes de l'EC (autres que la validation des comptes et le conseil financier, fiscal et social). Les EC analysent leurs chiffres ex post et ne peuvent donc que constater le passé, alors qu'ils souhaiteraient avoir plus d'informations sur le futur de leur entreprise. Les dirigeants interrogés indiquent également le manque de connaissance par leur EC de leur métier ou de leur secteur d'activité.

*« J'ai le contact avec le métier. 100 kg de farine ça me parle, ça représente du pain, de l'énergie... En plus, derrière les chiffres je mets des gestes et du travail. Eux n'ont pas la vision métier. Parce qu'ils travaillent avec tous types de métiers. Ils ont une analyse qui est importante, mais qui est purement comptable et analytique. »* (Dirigeant de l'entreprise 2)

*« C'est très difficile de savoir ce que fait un EC. [...]. Je la vois tous les 6 mois, elle me fait un bilan. Elle ne me donne pas de conseil stratégique, ni sur ma trésorerie. [...]. Ils doivent apporter des conseils [...], pour anticiper, avoir une projection sur l'avenir [...]. Peut-être qu'il faudrait que je le demande, mais pour moi ça devrait être plus spontané. Si le client ne demande pas, il reste comme ça. »* (Dirigeant de l'entreprise 7)

*« [Au sujet] des systèmes informatiques, je ne savais pas qu'il pouvait m'aider à ce niveau. »* (Dirigeant de l'entreprise 1)

*« Il ne nous a jamais conseillés en termes d'achats de logiciels ou d'outils informatiques. [...]. Pour moi l'EC n'a pas forcément toutes les capacités. »* (Dirigeant de l'entreprise 3)

Toutefois, la confiance, en tant que facteur de succès de la relation, revient très fréquemment dans les discours. Un des facteurs principaux de cette confiance est la compétence de l'EC perçue par le dirigeant, qui a été identifiée par Kautonen et al. (2010).

La longévité de la relation va ensuite renforcer cette confiance au fil du temps si « tout se passe bien » ou au contraire l’user en cas de problèmes. La qualité de la relation (Bennett et Robson, 1999 ; Gooderham et al., 2004) est aussi ressortie, la majorité des dirigeants ayant insisté sur l’existence d’une relation très proche, intégrant souvent le tutoiement dans la relation. En effet, à une exception près, l’EC est perçu par les dirigeants comme un ami (quatre dirigeants), un partenaire (deux dirigeants), voire un médecin (un dirigeant).

*« Mon expert-comptable est devenu un ami [...] c’est des relations très fortes qu’on établit, vous lui donnez tout, il sait tout de vous [...] il connaît votre situation financière, il connaît vos difficultés, donc à un moment donné vous êtes dans une relation de confiance totale [...] c’est un peu votre médecin. » (Dirigeant de l’entreprise 2)*

La notion de disponibilité a aussi été identifiée comme étant importante pour les deux types d’acteurs (Pettigrew et al., 1996) : les dirigeants attendent de plus en plus une réponse et une prise en charge rapide au sujet de leurs problèmes, tandis que les EC mettent en avant une évolution de leur métier vers le conseil et une refonte au fil des ans de l’organisation de leur travail, permettant cette disponibilité vis-à-vis de leurs clients. *L’expert-comptable 9* insiste même sur le fait que la dématérialisation et les technologies de l’information lui permettent de répondre à ses clients, même lorsqu’il est en congés à l’étranger : il a habitué ses clients à le contacter par email, et ceux-ci ne se rendent ainsi pas compte qu’il n’est pas dans son cabinet. Ceci indique que si la proximité géographique est un critère de choix important dans la sélection de l’expert-comptable, cela l’est beaucoup moins au fur et à mesure de la relation, comparée à sa disponibilité et à sa « facilité d’accès » (Hardy, 1982 ; Pettigrew et al., 1996).

*« La réactivité est importante pour moi. Et il est assez réactif. Il répond le jour même, ou le lendemain. [...]. L’EC idéal pour moi devrait communiquer plus, une communication assez aisée. [...]. Qu’il soit réactif et proche tout le temps de l’employeur. » (Dirigeant de l’entreprise 10)*

On comprend mieux pourquoi la longévité de la relation apparaît comme peu importante (Gooderham et al., 2004) et peut sembler contradictoire vis-à-vis de la réticence au changement d’EC du dirigeant (Marriot et Marriot, 2000). En fait, le dirigeant va maintenir sa relation avec son expert-comptable même s’il n’est pas vraiment satisfait : il va continuer de faire appel à lui pour les éléments qui lui apparaissent comme étant indispensables, tels que la certification des comptes. Mais il n’ira pas au-delà de ces échanges basiques, du fait d’une confiance mitigée ou d’une relation personnelle insatisfaisante. Comme le soulignaient Marriot

et Marriot (2000), il est difficile pour le dirigeant de déterminer si le problème est spécifique à un EC en particulier ou s'il se produirait avec tous les EC. Par contre si l'EC commet une grosse erreur ou si lors d'une discussion (notamment avec un autre dirigeant avec lequel il est en relation) un dirigeant se rend compte qu'un autre EC est bien meilleur, il n'hésitera pas à changer brutalement.

Enfin, nous avons constaté un lien entre le taux croissance de l'entreprise et le niveau de conseil. Notre étude confirme les travaux de Spilling (2000), qui a identifié que les dirigeants d'entreprise en croissance sont plus réceptifs aux conseils reçus que les autres dirigeants. Outre ce fait, les dirigeants qui ont de bonnes compétences en gestion vont plus se tourner vers les informations et un suivi informatisé (tableaux de bords, automatisation), que les dirigeants ayant un niveau moindre, qui resteront focalisés sur une relation de base avec leur EC (métier, questions fiscales et sociales). Les dirigeants ayant de bonnes compétences en gestion seront aussi plus sensibilisés à la protection de leurs informations.

## **2.2 Le point de vue des experts-comptables**

En général, le conseil en matière de gestion des informations est informel. Dans la grande majorité des cas, les experts-comptables interrogés ne proposent pas de mission spécifique sur le plan du conseil en gestion des informations, même si l'un des experts-comptables parle de « *balbutiement de mission* » (*Expert-comptable 6*). La prestation est généralement effectuée suite à la demande expresse du dirigeant, elle n'est donc généralement pas proactive ou anticipative.

Ceci peut sembler paradoxal, puisque les EC utilisent beaucoup l'outil informatique et que ce type de conseil fait partie de leurs missions. Lorsque l'on analyse le type de conseils qu'ils donnent en matière de gestion des informations, on s'aperçoit qu'ils répondent prioritairement à leurs propres contraintes : conseil vers un logiciel compatible<sup>2</sup> avec le système du cabinet ou encouragement à sécuriser les données comptables et financières, de façon à disposer des informations dans les délais, et à respecter les contraintes légales.

*« Ils sont très demandeurs, ils vont nous demander «quels outils vous voulez que l'on mette en place ?», on va essayer de les orienter justement pour qu'on ait le maximum d'interactivité avec nos outils et leurs outils. » (Expert-comptable 1)*

---

2. Pour garantir la compatibilité des logiciels ou bien pour faciliter la dématérialisation et la saisie.

Par contre d'autres EC ont un discours qui témoigne d'une certaine réactivité et parfois même de proactivité dans un conseil en gestion de l'information plus élaboré. En effet, la moitié des EC interrogés va au-delà de la simple proposition d'un logiciel comptable. En amont d'une informatisation, l'EC peut sensibiliser le dirigeant à l'intérêt d'un SI informatisé. Certains parlent de gestion des stocks, d'autres vont jusqu'à la mise en place, le paramétrage, la formation et la maintenance et une minorité va encore plus loin :

*« On fait la comptabilité les premières années, et les années suivantes il faut être conseil et force de proposition. Donc là c'est mettre en place des logiciels, mettre en place un SI efficient, préparer une comptabilité analytique. Et commencer à avoir un regard sur de la gestion commerciale. » (Expert-comptable 6)*

L'âge peut s'avérer être un facteur de distinction entre les EC : les plus âgés (au-delà de 55 ans) représentent la majorité de ceux qui ne donnent pas de conseil en systèmes d'information, alors que ceux âgés entre 30 et 40 ans font partie des proactifs, ou parlent de «culture informatique». Dans le cas où ils se déclarent «dépassés», les EC adoptent un rôle de «facilitateur» en présentant des prestataires informatiques qui pourront aider les dirigeants.

*« On accompagne le client dans la mesure de nos capacités. Quand y a des choses que je ne sais pas faire je leur dis d'aller voir l'informaticien, mais quand y a des devis je sais dire s'ils se moquent du monde. » (Expert-comptable 6)*

Une tendance apparaît toutefois en matière de conseil, correspondant à la dématérialisation des informations et à la saisie à distance des informations comptables.

*« On va aller de plus en plus vers la dématérialisation, cela aussi cela va être une culture à apporter au sein des entreprises. » (Expert-comptable 1)*

*« On est train de prendre un système qui permet au client d'acheter une sorte de licence et de se connecter directement sur notre serveur. [...] Ils n'ont pas accès à tout, mais ils peuvent accéder à la saisie de leur comptabilité. » (Expert-comptable 5)*

Plusieurs facteurs peuvent expliquer le manque de conseils en gestion stratégique des informations. L'un des facteurs explicatifs est le manque de compétences réel de l'EC en la matière. Cependant, d'autres facteurs sont liés plus spécifiquement à la structuration du cabinet d'EC :

– les dirigeants sont, au quotidien, en contact avec un collaborateur et non avec l'EC. Or les entretiens font apparaître une hétérogénéité dans la structuration des cabinets, avec notamment l'inexistence de fiches de postes claires pour les collaborateurs. Les dirigeants travaillent donc en relation avec des collaborateurs parfois non formés ou peu compétents en matière de SI ;

- l'Ordre des Experts-Comptables travaille sur la formalisation de ces postes, et l'un d'entre eux a pour intitulé « référent informatique ». Il a pour fonction d'optimiser l'outil informatique du cabinet, mais dans son intitulé de poste le mot « client » n'apparaît pas ;
- les clients, lors de leur premier contact avec le cabinet, rencontrent l'EC, mais semblent peu informés sur le fait qu'ils seront en relation avec un collaborateur comptable, qui, lui, n'a pas forcément les mêmes compétences que l'EC, et ne pourra donc potentiellement pas lui apporter le même conseil ;
- les EC manquent de temps et choisissent les missions les plus rentables. Ils craignent également que les dirigeants refusent de payer pour une « mission » et souhaitent que la prestation soit incluse dans le forfait annuel. Le cabinet le plus proactif en matière de conseil se différencie des autres par le fait qu'il est dirigé par un couple d'EC, et que chaque client est en contact avec un collaborateur au quotidien, puis avec l'épouse en matière de SI, et enfin, avec l'époux pour toute question d'ordre stratégique. Ce cabinet a également fait le choix de travailler avec un plus petit nombre de clients, de pratiquer une politique tarifaire plus élevée que ses confrères, mais assure en contrepartie un véritable suivi des informations de ses clients.

### **2.3 Le cas particulier du conseil en sécurité de l'information**

Les conseils en matière de sécurité de l'information sont plus réguliers, sans être pour autant formalisés. Du côté des dirigeants, ils perçoivent plus une sensibilisation au sujet de la sécurité des données et des sauvegardes, dans l'optique d'un contrôle fiscal. Une étude du discours des experts-comptables fait ressortir dans ce domaine deux rôles, que l'on ne retrouvait pas dans l'aspect conseil d'ordre plus général, stratégique ou comptable.

Le premier correspond à une **sensibilisation**, qui sera plus ou moins développée, souvent liée à la sauvegarde des informations mais pouvant aller jusqu'à une sensibilisation à d'autres risques.

*« Il peut y avoir un incendie ou un vol, je les sensibilise. Quand je vois des chéquiers qui traînent sur un bureau, je leur demande s'ils n'ont pas un coffre-fort. Ils me répondent si, alors je leur demande de ranger les chéquiers et ils m'écoutent. »*  
(Expert-comptable 10)

*« On leur dit de faire attention. On donne des informations sur ce qui est sécurité : les outils, les antivirus, la protection des données, l'externalisation des sauvegardes,*

*etc. On diffuse un petit manuel, [...] des premiers trucs à savoir. Du genre, qu'est-ce qu'un disque dur, mais aussi les types de sauvegarde, la clé USB, l'externalisation etc. On leur explique ça... les antivirus, la nécessité de les mettre à jour, etc. » (Expert-comptable 12)*

Le deuxième correspond à un rôle de **diffuseur de bonnes pratiques** : lorsqu'ils identifient un problème chez l'un de leurs clients, ils préviennent leurs autres clients afin que ce problème ne se reproduise pas.

*« On a un gros avantage c'est qu'on voit des tas de problèmes, et lorsqu'on voit certains problèmes on les répercute, ce qui peut être ne viendrait pas à l'idée de chacun. » (Expert-comptable 8)*

De plus, tous les EC, à une exception près, vérifient si les sauvegardes sont bien réalisées et demandent aux dirigeants de les faire dans le cas contraire. Mais en général les conseils sont plus étendus : conseil sur les sauvegardes, protection antivirus, etc.

*« Chez nos clients on essaie de mettre en place les mêmes choses et on essaie même de faire des crash-test de récupération de données, parce que souvent ils ne savent pas ce qu'ils sauvegardent. » (Expert-comptable 6)*

Il est à noter que les EC qui sont aussi commissaires aux comptes sont plus sensibilisés aux aspects relatifs à la sécurité de l'information car ils sont inclus dans leur mission d'audit (sauvegarde et archivage fiscal).

*« On a une culture forte en audit sur ça, c'est quelque chose qui est naturel. C'est la 1<sup>re</sup> question qu'on va leur poser. Sur les sociétés qui ont des bases de données, c'est l'assurance vie. Enfin pour nous, c'est notre assurance-vie. Et pour certains clients c'est pareil, ce sont des assurances-vie. Demain vous perdez votre base de données, vous n'avez plus rien. Les données comptables sont difficiles à récupérer. [...]. Tout ce qui est antivirus, pare-feu, sauvegardes et sauvegardes à distance, tout ça, c'est important. Je les incite à se protéger. » (Expert-comptable 1)*

## **Conclusion**

Ce chapitre a pour objet de comprendre le rôle joué par l'expert-comptable dans la gestion des informations du dirigeant. Partant du constat que (1) cet expert a les capacités d'apporter un conseil en SI au dirigeant, et que (2) ce dernier manque souvent de compétences et de temps pour s'y atteler, il est intéressant de voir dans quelle mesure l'EC intervient dans les entreprises à ce niveau.

L'un des premiers résultats tient au faible rôle joué par l'EC en matière de conseil en gestion de l'information, couplé à une méconnaissance des dirigeants sur l'intérêt de recourir à ses services pour ces questions. D'autre part, les cabinets d'EC admettent ne pas développer ces prestations auprès de leurs clients. Pourquoi dans ce cas, le recours au conseil en gestion de l'information, pourtant essentiel pour l'entreprise et entrant dans le champ de compétences de l'EC, est-il si peu utilisé ?

Plusieurs facteurs explicatifs ont été identifiés :

- (1) une image erronée du rôle de l'EC auprès du dirigeant,
- (2) un comportement « tendant à la facilité » de certains EC ne souhaitant pas développer ces prestations, par manque de temps essentiellement,
- (3) le fait que les dirigeants sont généralement en contact avec un collaborateur comptable qui n'a pas nécessairement les compétences nécessaires pour bien les conseiller,
- (4) le fait que les dirigeants semblent ne pas être informés lors de leur premier contact avec l'EC que ce ne sera plus leur interlocuteur privilégié par la suite.

La relation de conseil en **gestion de l'information** entre l'EC et le dirigeant est peu formalisée (les missions sont au mieux « balbutiantes »). Elle est peu proactive du fait d'un attentisme de la sollicitation de la part des entreprises (qui, de plus, est faible). L'envergure de cette relation est souvent limitée, par exemple à la proposition d'achat d'un logiciel compatible ou à la facilitation des échanges d'informations EC-dirigeant. Cette relation de conseil est plus rare en cas de manque de compétences et/ou de temps de la part de l'EC, qui joue alors un rôle de « facilitateur », c'est-à-dire qu'il renvoie vers une personne compétente.

La relation de conseil en **sécurité de l'information stratégique** entre l'EC et le dirigeant est plus proactive, même si les missions sont aussi faiblement formalisées à ce jour. Elle se limite toutefois à des prestations de base : vérification des sauvegardes, à des conseils et informations sur les outils logiciels ou matériels de sécurité (sauvegardes, antivirus...), parfois à l'envoi de courriers en cas de problèmes identifiés et non traités par l'entreprise (on peut se poser la question du bénéficiaire réel de cette démarche). Si nombre de dirigeants n'ont pas conscience de l'intérêt de protéger leurs informations, l'EC a un véritable rôle à jouer à ce niveau, en sensibilisant les dirigeants, en les conseillant sur quelques mesures basiques et en diffusant les bonnes pratiques à adopter.



Il est important de bien comprendre ce qui détermine les relations entre les dirigeants de petite entreprise et leur expert-comptable, Nous avons ainsi identifié des possibilités d'amélioration pour les experts-comptables, en communiquant mieux avec les dirigeants et en étant plus proactifs.

La formation constitue une première possibilité : une expérience menée avec succès au Danemark (Hasle et al. 2010) portait sur une formation des experts-comptables à la santé et à la sûreté, afin de développer le conseil dans ce domaine. Ceci pourrait être aisément décliné au conseil en gestion des informations et à leur sécurité. De la même manière, la formation des experts-comptables a été réformée en 2010 : les SI et leur management remplacent désormais l'informatique, et la pondération de cette discipline dans le cursus a été développée. De nouvelles formations à la gestion des informations pourraient aussi être créées pour les EC après l'obtention de leur diplôme (ex : montage d'un D.U. en 2010 en partenariat entre l'Ordre des Experts-comptables et l'Université de Montpellier 1).

Enfin, de manière à ce que les EC puissent les proposer aux dirigeants d'entreprises, des missions formelles en gestion des informations et en sécurité de l'information pourraient être créées. De telles missions restent dans leur domaine de compétences, contrairement à l'audit et le conseil en informatique, pour lequel nombre d'EC admettent ne pas disposer de compétences suffisantes. Au niveau des dirigeants, cette étude apporte un éclairage sur les mécanismes liés à leur recours au conseil et aux types de conseils nécessaires. Cette étude ouvre donc la possibilité de développer des actions auprès des deux types d'acteurs pour améliorer leur relation de conseil.

## **Bibliographie**

Barlette, Y. (2008). Une étude des comportements liés à la sécurité des systèmes d'information en PME. *Systèmes d'Information et Management*, Vol. 13, n° 4, p. 7-30.

Barlette, Y. (2012). Implication et action des dirigeants : quelles pistes pour améliorer la sécurité de l'information en PME, *Systèmes d'Information et Management*, Vol. 17, n° 2, p. 115-149.

Bayad, M., et Gallais M. (2006). Favoriser l'adoption des outils de gestion dans les PME : vers une représentation partagée du dirigeant et du prescripteur, *2<sup>nd</sup> colloque sur l'économie de la connaissance «en route vers Lisbonne»*, 9 et 10 novembre, Luxembourg.

Bennett, R.J. et Robson P.J.A. (1999). The use of external business advice by SMEs in Britain, *Entrepreneurship & Regional development*, Vol. 11, p. 155-180.

- Bennett, R.J. et Robson P.J.A. (2005). The advisor-SME client relationship : Impact, satisfaction and Commitment. *Small Business Economics*, Vol. 25, p. 255-271.
- Berry, A.J., Sweeting R., et Goto J. (2006). The effect of business advisers on the performance of SMEs, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol. 13, n° 1, p. 33-47.
- Boutary, M. (2008). TI et TPE : entre proximité et modernité, in A. Jaouen & O. Torrès (eds), *Les très petites entreprises, un management de proximité*, Hermès Lavoisier, Paris.
- Casella, P., Tanguy, L., et Tripier, P. (1988). Le paritarisme contre les experts. Le cas des BTP, *Revue Française de Sociologie*, Vol. 29, n° 1, p. 55-79.
- Chapus, E., Lesca H. et Raymond L. (1999). Collective learning within an environmental scanning coalition of small regional firms : toward a modelization, *Proceedings of the 44<sup>th</sup> Annual World Conference of the International Council of Small Business*, Naples, Italie.
- Damitio, J.W., et Schmidgall R.S. (2007). What accounting skills do, *Strategic finance*, October, p. 52-53.
- Dillard, J.F. (2000). Integrating the accountant and the information systems development process, *Accounting Forum*, Vol. 24, n° 4, p. 407-421.
- Ferrer, M.I. (1997). L'évaluation des prestations de conseil en management stratégique : de la performance à la cohérence, *VI<sup>e</sup> Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique (AIMS)*, 25 au 27 juin, Montréal (Canada).
- Francalanci, C. et V. Morabito (2008). IS integration and business performance : the mediation effect of organizational absorptive capacity in SMEs, *Journal of Information Technology*, vol. 23, n° 4, p. 297-312.
- Gooderham, P.N., Tobiassen A., Doving E., et Nordhaug O. (2004). Accountants as Sources of business Advice for Small Firms, *International Small Business Journal*, Vol. 22, n° 1, p. 5-22.
- Hardy, A.P. (1982). The selection of channels when seeking information : Cost/benefit vs. least-effort. *Information processing & Management*, Vol. 18, n° 6, p. 289-293.
- Hasle, P., Bager, B. et Granerud, L. (2010). Small enterprises – Accountants as occupational health and safety intermediaries, *Safety Science*, Vol. 48, P. 404-409.
- Jaouen, A. (2010). Typologie de dirigeants de très petite entreprise, *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, Vol. 23, n° 1, p. 133-152.
- Jaouen A. et Nakara W.A. (2014). Les systèmes d'information en micro-firme : une approche par le bricolage organisationnel, *Revue Internationale PME*, Vol. 27, n° 3/4.
- Johnston, A.C. et Hale, R. (2009). Improved Security through Information Security Governance, *Communications of the ACM*, Vol. 52, n° 1, p. 126-129.
- Julien, P-A. (1990). Vers une typologie multicritère des PME, *Revue Internationale PME*, Vol. 3, n° 3/4, p. 411-425.

- Kautonen, T., Zolinb R., Kuckertzc A., et Viljamaad A. (2010). Ties that blind? How strong ties affect small business owner-managers' perceived trustworthiness of their advisors, *Entrepreneurship & Regional Development*, Vol. 22, n° 2, p. 189-209.
- Levy, M., et Powell, P. (2000). Information systems strategy for small and medium sized enterprises : an organisational perspective, *Journal of Strategic Information Systems*, Vol. 9, n° 1, p. 63-84.
- Marchesnay, M. (2003). La petite entreprise : sortir de l'ignorance, *Revue Française de Gestion*, Vol. 29, n° 144, p. 107-118.
- Marchesnay, M. et Fourcade C. (1997). *Gestion de la PME / PMI*, Nathan, Paris.
- Marriott, N. et Marriott, P. (2000). Professional accountants and the development of management accounting service for the small firm : barriers and possibilities. *Management Accounting Research*, Vol. 11, p. 475-492.
- Monnoyer, M.-C. (2003). *Le dirigeant confronté à la décision d'investissement en TIC*, in Boutary, TIC et PME : des usages aux stratégies, l'Harmattan, Paris.
- Monnoyer-Longé, M.-C. (2003). PME et technologies de l'information : de la prise de décision à la mise en œuvre, *Revue Internationale PME*, Vol. 15, n° 3-4, p. 11-36.
- O'Farrell, P.N. et Moffat, W. A. (1995). Business Services and their Impact Upon Client Performance : an Exploratory Interregional Analysis, *Regional Studies*, Vol. 29, n° 2, p. 111-124.
- Ordre des Experts-Comptables, (2013). <http://www.oec-montpellier.org/Role2/Role-de-l-expert-comptable/L-expert-comptable-et-les-professions-liberales>, accédé le 26 novembre 2013.
- Perks, S. (2010). Problem-solving techniques of growing very small businesses, *Journal of Enterprising Communities : People and places in the global economy*, Vol. 4, n° 3, p. 220-233.
- Pettigrew, D., Perreault J.D., et Chébat J.-C., (1996). Le processus de choix d'un cabinet d'expert-comptable par les dirigeants de PME : Un 1<sup>er</sup> constat. *Congrès CIFEPME 23-25 octobre, Trois-Rivières, Québec*.
- Poon, S., et Swatman, P. M. C. (1999). An exploratory study of small business Internet commerce issues, *Information & Management*, Vol. 35, n° 1, p. 9-18.
- Qureshil, S. Kamal, M. et P Wolcott (2009). Information technology for growth and competitiveness of micro-enterprises, *International Journal of E-Business Research*, Vol. 5, n° 1, p. 117-140.
- Rainer, R.K., Marshall T.E., Knapp K.J., et Montgomery G.H. (2007). Do Information Security Professionals and Business Managers View Information Security Issues Differently? *Information Systems Security*, Vol. 16, p. 100-108.
- Raymond, L. (1990). Organizational context and information systems success : a contingency approach, *Journal of Management Information Systems*, Vol. 6, n° 4, p. 5-20.

Robbins, S. et Judge, T. (2006). *Comportements organisationnels*, Pearson Education.

Robinson, S. et Stubberud, H.A., (2009). Sources of advice in entrepreneurship : Gender differences in business owner's social networks, *International journal of entrepreneurship*, Vol. 13, p. 83-101.

Spilling, O. R. (2000). Facts about Small and Medium-Sized Enterprises in Norway. *SMB 2000*, Bergen, Norway : Fagbokforlaget.

Storey, D.J. (1994). *Understanding the Small Business sector*, Routledge, Londres.

Thong, J.Y.L. (1999). An integrated model of information systems adoption in small businesses, *Journal of Management Information Systems*, Vol.15, n° 4, p. 187-214.

Thong, J. Y. L., Yap, C-S. et K. S. Raman (1996). Top management support, external expertise and information systems implementation in small businesses, *Information Systems Research*, Vol.7, n° 2, p. 248-267.

Torrès, O. (2003). Petitesse des entreprises et grossissement des effets de proximité, *Revue Française de Gestion*, Vol. 29, n° 144, p. 119-138.