



12<sup>ème</sup> Congrès International  
Francophone en  
Entrepreneuriat et PME

29, 30 et 31 Octobre 2014, Agadir



## Contribution de l'expert-comptable à la performance des PME : une réflexion théorique

### Résumé :

Cet article propose une réflexion théorique sur la contribution de l'expert-comptable à la performance financière des PME. Cette contribution s'opère au travers des leviers d'aide à la gestion interne, de conseil stratégique et d'accès au financement externe. Les études empiriques existantes ne permettent pas toutes de trancher sur le sujet et démontrent un effet plutôt indirect sur la performance notamment grâce à l'amélioration du processus de décision. Nous avons tenté de creuser plus en détail ces travaux pour démontrer théoriquement ce lien entre la PME et son expert-comptable et proposer quelques perspectives de recherches qui permettraient in fine d'optimiser cette relation.

**Mots clés :** Expert-comptable ; performance ; PME ; conseil stratégique ; gestion interne ; financement.

---

Amandine DELAUNAY

EM Normandie,  
France

---

Nazik FADIL

EM Normandie,  
France

---

# Contribution de l'expert-comptable à la performance des PME : une réflexion théorique

## Introduction

Les PME constituent plus de 90% du tissu économique et créent plus de 50% d'emploi. Leur contribution en termes de richesse et de dynamisme économique devient un constat irréfutable au niveau mondial (OCDE, 2009 ; Ulubasoglu et al., 2010 ; Kamyabi et Devi, 2012). Face à ce rôle crucial des PME dans la prospérité des nations, Dunn et Liang (2011) réalise le constat alarmant concernant le taux d'échec que connaissent de nombreuses PME, notamment dans ce contexte de crise. L'une des principales causes citées est la défaillance au niveau de la gestion financière : manque de planification financière (Perry, 2001), problèmes de financement et de gestion du BFR (Gaskill et al., 1993 ; Sunday, 2011 ; Baños-Caballero et al., 2012), problèmes de flux de trésorerie (Baron et Shane, 2005) et de ressources financières (Cassar, 2002 ; Mason, 2008 ; Abdulsaleh et Worthington, 2013). Ainsi, le développement des compétences managériales notamment en gestion financière semble nécessaire et passe principalement par la formation et par le conseil.

L'expert-comptable joue un rôle important en termes de conseil et d'assistance en gestion (Mole, 2002). Ceci est d'autant plus vrai lorsqu'il s'agit d'accompagner certains changements complexes (Gooderham et al., 2004). Ainsi quelques recherches ont mis en exergue ce rôle de conseil et d'accompagnement et ont analysé son incidence en termes de performance (Benett et Robson, 1999 ; Dyer et Ross, 2008 ; Kamyabi et Devi, 2012). D'autres études se sont intéressées indirectement au sujet, au travers du lien entre les états financiers ou le système d'information comptable et la performance (McMahon et Davies, 1994 ; Orser et al., 2000 ; Lavigne et St-Pierre, 2002 et 2007 ; Affès et Chabchoub, 2007). Il ressort globalement, deux constats principaux (Lavigne et St-Pierre, 2007) : premièrement, les créanciers, notamment les banquiers, sont les principaux utilisateurs des états financiers. L'objectif étant de réduire l'asymétrie informationnelle et d'évaluer le risque associé à un accord de prêt. Deuxièmement, les états financiers constituent des outils informationnels d'aide à la décision et à la gestion interne qui permettent de bonifier le processus de prise de décision et donc d'améliorer indirectement la performance (Lavigne et St-Pierre, 2007).

C'est autour de ces deux éléments que nous avons construit notre réflexion théorique qui a pour objectif de comprendre la contribution de l'expert-comptable à la performance des PME. Cette contribution s'appréhende au travers de deux dimensions : le conseil en termes de gestion interne et en termes d'accès au financement. Nous avons articulé notre recherche théorique autour de ces deux dimensions. Au préalable, nous avons tenté de brosser brièvement la littérature existante en présentant les principales études empiriques y afférentes.

Nous constaterons l'absence d'évidences claires sur le sujet et notamment le manque de travaux qui portent directement sur la relation individualisée avec l'expert-comptable et son rôle de conseiller et d'accompagnateur dans le processus de décision vers une amélioration de la performance. C'est à ce manque de littérature que cette réflexion tente de combler. L'objectif étant de fournir quelques éléments de base nécessaires à la construction d'un modèle explicatif des mécanismes à travers lesquels l'expert-comptable pourrait contribuer à

la création de valeur au sein des PME mais surtout sensibiliser les chercheurs à l'importance des études qualitatives, menées en profondeur, pour mieux appréhender la relation directe avec l'expert-comptable et pouvoir l'optimiser. De nombreux dirigeants, rappelons-le, ignorent ou sous-estiment l'étendu de l'activité de l'expert-comptable (Marchesnay et Fourcade, 1997; Doran, 2006 ; Robinson et Stubberud, 2009). Outre cet intérêt d'optimisation de la relation avec l'expert-comptable pour améliorer la performance de la PME, nous pourrions également citer l'intérêt en termes d'évolution de la fonction de l'expert-comptable vers plus de conseil que de technique.

## 1. Contribution de l'expert-comptable à la performance : une revue de littérature

Lavigne et St-Pierre (2007) constatent un manque de travaux portant sur la relation entre le système d'information comptable (SIC) et la performance financière des PME. Depuis leur recherche en 2002, où les résultats étaient mitigés malgré l'articulation des caractéristiques des SIC avec les facteurs de contingence, très peu de travaux ont abordé directement le sujet. Les auteurs insistent sur l'effet indirect, « *par le biais d'une bonification du processus de prise de décisions de gestion en général, grâce à la production d'une information congruente avec les besoins des PME et de leurs dirigeants* » (Lavigne et St-Pierre, 2007, p.1288). Dans leur étude de l'association entre la complexité du SIC et la performance financière des PME, Affès et Chabchoub (2007) démontrent que l'utilisation importante des informations comptables dans la prise de décision contribue à la création de valeur des PME Tunisiennes.

Parmi les travaux précurseurs sur le sujet, nous pouvons citer la recherche menée par Thomas et Evanson (1987) sur les PME américaines du secteur pharmaceutique, les auteurs n'obtiennent pas de relation significative entre les pratiques du *reporting* financier et la rentabilité ou la survie des PME. Ils expliquent cela par un défaut de compétence dans l'interprétation des indicateurs et des ratios financiers. Des résultats assez proches ont été obtenus par McMahon et Davies (1994). Sur la base des travaux qui soulignent l'importance de développement des compétences nécessaires pour la lecture et l'interprétation des états financiers (Rausch, 1982 ; Walker et Petty, 1986, Barrow, 1988), notamment pour les PME en croissance dont les contraintes financières imposent le recours à l'autofinancement et l'endettement (Hutchinson et Ray, 1986), les auteurs ont réalisé une étude exploratoire qui tente de déceler les éventuels liens entre la production et l'analyse de l'information financière et la croissance et la performance des PME. Les résultats sont mitigés et tendent à démontrer une faible association positive. Les dirigeants des PME vont d'abord se concentrer sur la croissance et la performance de leur entreprise avant d'adopter les pratiques d'analyse financière (McMahon et Davies, 1994, p.15).

En 2001, McMahon démontre que le *reporting* financier est une compétence managériale parmi d'autres qui est susceptible d'influencer la performance, dans une approche holistique qui prend en compte les facteurs internes et externes. Il s'appuie entre autres sur la méta-analyse réalisée par Capon et al. (1990) au sujet des facteurs environnementaux, stratégiques et organisationnels qui déterminent la performance financière et selon laquelle le *reporting* financier ne fait pas partie des éléments les plus explicatifs de la performance. Dans la même lignée, Orser et al. (2000) étudient le lien entre les capacités managériales et la croissance des PME. Les auteurs constatent que la sévérité des problèmes managériaux dépend des attributs de la firme. Plus particulièrement, le manque de ressources et d'expertise financières entravent la croissance des PME. D'où le rôle de l'expert-comptable.

Une étude réalisée sur 658 PME Iraniennes, démontre un effet positif et significatif de l'utilisation du conseil de l'expert-comptable sur la performance (Kamyabi et Devi, 2012). Les auteurs précisent que leurs résultats concordent avec d'autres études réalisées dans les pays émergents (Devi et Samujh, 2010) du fait de l'absence d'autres formes de conseil au profit des PME. Dans les pays développés, Kamyabi et Devi (2012) constatent que les expert-comptable demeurent aussi les principaux conseillers des PME en Angleterre (Scott et Irwin, 2009, Berry et al., 2006, Kirby et al., 1998), en Australie (Leung et al., 2008, Carey et al., 2005), à la Nouvelle Zélande (Lewis et al., 2005) et en Norvège (Gooderham et al., 2004)<sup>1</sup>.

Kamyabi et Devi (2012) reposent leur démonstration sur la théorie basée sur les ressources qui considère l'expert-comptable comme une ressource (un actif intellectuel) offrant à chaque PME des connaissances et des compétences propres qui viennent combler le manque des ressources internes (Doving et Gooderham, 2008). Elles sont de ce fait, difficilement transférables (Hafeez et al., 2007) et surtout créatrices de valeur (Marshall et al., 2007 et McIvor, 2009). Ainsi, Kamyabi et Devi (2012) présentent les résultats de Benett et Robson (1999) selon lesquels le recours aux conseils de l'expert-comptable est lié positivement à la croissance mesurée en termes de variation de l'effectif, mais le lien avec la performance (mesurée en termes de variation du chiffre d'affaires et de productivité du personnel) n'est pas significatif. De même, Berry et al. (2006) démontrent un effet positif du conseil externe sur la croissance des PME. Enfin, Dyer et Ross (2008) confirment une association positive avec divers indicateurs perceptuels de la performance.

Ce survol de la littérature, même s'il ne présente pas des évidences claires et tranchées, montre l'existence de liens directs et indirects entre le recours au conseil de l'expert-comptable et la performance des PME. Dans ce qui suit nous menons une réflexion sur les moyens ou les types d'intervention qui favoriseraient cette potentielle création de valeur.

## 2. Contribution de l'expert-comptable aux pratiques de gestion

En 2012, l'Ordre des Experts Comptables a défini l'expert-comptable comme étant « *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. [...] 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* ». Cette définition officielle évoque le devoir d'« assistance en gestion » que doit honorer l'expert-comptable, autrement dit le devoir d'accompagner le dirigeant de PME dans son rôle de gestionnaire et contribuer donc à la pérennisation et à la croissance de son affaire.

Lacombe-Saboly (1994) a démontré que près de la moitié des dirigeants de PME (44%) est composée de dirigeants de type actif pour lesquels la qualité des documents comptables externes est avant tout corrélée à leur fonction utilitaire, en particulier pour la prise de décisions. De même, les travaux d'Abdel-Khalik et al (1983), de Page (1984) et de Lacombe-Saboly (1994) ont révélé que les dirigeants de PME sont les principaux utilisateurs des états financiers respectivement à hauteur de 65%, 41% et 55%. Ces études, réalisées dans divers pays, mettent en exergue l'importance des états financiers (documents comptables originellement conçus à des fins externes) pour des fins de gestion interne.

---

<sup>1</sup>Ces références sont cités par Kamyabi et Devi (2012).

## 2.1. La gestion du BFR

Selon le Rapport sur l'Évolution des PME de l'Observatoire des PME d'OSEO (2011), un quart des faillites de PME a pour origine des retards de paiement. La gestion du BFR et de la trésorerie semble donc primordiale pour leur survie. Cette négligence du BFR par les dirigeants de petites et moyennes structures, et plus particulièrement, les retards de paiement couramment pratiqués par les clients dégradent leur liquidité et entravent leur croissance (Banos-Caballero, 2010) voire leur survie (Sunday, 2011). Ainsi, la gestion du BFR permet d'anticiper ces difficultés préjudiciables à l'entreprise et améliorer leur performance (Deloof, 2003 et Banos-Caballero et al., 2014), surtout dans un contexte de développement (Banos-Caballero et al., 2010).

Cet avis largement partagé dans la littérature financière a été discuté par Banos-Caballero et al. (2012). Selon les auteurs, l'impact sur la rentabilité des PME est non linéaire. Il existe donc un niveau optimal de BFR qui maximise cette rentabilité. L'explication sous-jacente repose sur la notion du risque inhérent à la baisse des ventes, du fait d'une politique commerciale sévère et exigeante en termes de délais de paiement (Smith, 1987 ; Deloof et Jegers, 1996) ; ou encore à l'interruption du processus de production, du fait d'une rupture des stocks (Blinder et Maccini, 1991). Or dans un environnement concurrentiel ou dans un contexte de crise, un crédit commercial est apprécié pour stimuler les ventes et le délai associé permet de tester la qualité des produits et de réduire l'asymétrie informationnelle entre le client et le fournisseur (Smith, 1987). C'est donc un moyen de différenciation vis-à-vis de la concurrence (Deloof et Jegers, 1996). De même, l'approvisionnement en quantité importante permet de réduire les coûts de transaction et prémunit contre la fluctuation des cours et les interruptions de production (Blinder et Maccini, 1991).

Ces études mentionnées par Banos-Caballero et al. (2012) sont d'autant plus vraies dans le cas des PME. Ses qualités de proximité et d'écoute vis-à-vis de ses partenaires commerciaux imposent à la PME une flexibilité en termes de délais de paiement et un stock de sécurité pour réagir face à une opportunité ou tout simplement éviter les mécontentements des clients face à une rupture de production. Ce déséquilibre dans le pouvoir de négociation se ressent également dans les rapports avec les fournisseurs qui imposent des délais de paiement courts.

Bref, la PME devra trouver le bon équilibre entre les avantages de cette flexibilité commerciale et les contraintes de liquidité que cela génère. Pour résoudre cette équation le dirigeant, souvent démuné de compétences en matière de gestion financière (Yesseleva, 2013), n'est pas toujours à même de définir le niveau optimal du BFR et d'appliquer les bonnes pratiques managériales associées. L'expert-comptable pourrait être de bon conseil (Bennett et Robson, 1999 ; Lee et McGuiggan, 2008 ; Kamyabi et Devi, 2012). Maîtrisant toutes les composantes du BFR et ayant connaissance de l'entreprise et de son environnement, l'expert-comptable apparaît donc comme le conseiller idéal pour les PME en ce qui concerne la gestion optimale du BFR. A ce sujet, une étude menée par Lavigne (2002) précise que, parmi les objectifs déclarés des états financiers cités par les dirigeants de PME comme étant les plus importants, l'objectif « gérer la trésorerie et le fonds de roulement » arrive en troisième position derrière les objectifs de suivi interne et de choix d'investissement.

## 2.2. Le conseil stratégique et opérationnel

Selon Affès et Chabchoub (2007), « *l'information comptable tient une place importante dans la stratégie de l'entreprise : elle met à la disposition des dirigeants un état évolutif de l'entreprise et permet, par conséquent de quantifier et de suivre la réalisation des objectifs* » (p.61). Selon Bergeron (2002), les dirigeants de PME citent majoritairement l'efficacité du fonctionnement interne comme étant le facteur stratégique le plus important pour leur performance. Cette efficacité s'entend au sens économique et non organisationnel. Elle recouvre les notions de contrôle des coûts, de la capacité de production et du processus de création de valeur pour l'amélioration de la position concurrentielle. Chapellier et Ben Hamadi (2012) démontre, dans leur étude sur la complexité du système de données comptables, que la majorité des PME de leur échantillon disposent d'une base minimale de données comptables pour piloter leur entreprise. Il convient donc de trouver le bon équilibre en ce qui concerne la complexité des systèmes de données comptables, pour que l'information financière soit comprise et utilisée à bon escient. Le rôle de l'expert-comptable est de permettre cet équilibre en aidant le dirigeant à sélectionner l'information utile pour l'action (Chapellier et al., 2013).

Lavigne (2002) démontre que l'objectif des états financiers cité par les dirigeants de PME comme étant le plus essentiel est de « *fixer des objectifs pour l'entreprise, suivre leur réalisation et prendre, si nécessaire, des mesures correctives* ». L'auteur conclut que l'évolution nécessaire dans l'exercice de l'expertise comptable repose sur une association entre la comptabilité financière et la comptabilité de management. Concrètement, l'expert-comptable doit accompagner le dirigeant pour transformer les données comptables en indicateurs pertinents au pilotage et à la prise de décision. Ainsi, ce type de comptabilité à usage interne a pour objectif de fournir un tableau de bord permettant d'aiguiller certaines décisions stratégiques (développement (ou abandon) d'un nouveau marché/produit ou service, choix d'investissement et de financement) et opérationnelles (recrutement, optimisation des charges de fonctionnement, réduction des délais, négociation des prix). Bref, selon Dillard (2000) et Damitio et Schmidgal (2007), l'expert-comptable prodigue à ses clients des conseils et des recommandations stratégiques. Il délivre aux entrepreneurs des informations utiles à la prise de décisions et la façon dont ces dernières doivent être mises en œuvre. Comme le démontrent Feudjo et Tchankam (2013), « *la contribution des experts s'inscrit dans un continuum qui va du diagnostic de la fonction comptable à la formation et l'information des bookkeepers en passant par la confection des manuels et procédures comptables et l'assistance juridique auprès des PME* » (p.47).

Du côté des dirigeants de PME, les résultats de nombreuses études révèlent que les dirigeants de PME en croissance sont plus réceptifs aux conseils de nature stratégique apportés par leur expert-comptable. Ainsi, les travaux de Bennett et Robson (1999) mettent en exergue cette corrélation en démontrant qu'une entreprise ayant une croissance faible, nulle, voire négative tiendra peu compte des conseils stratégiques de son expert-comptable et se focalisera sur ses apports de nature strictement comptable ou fiscale, contrairement à une entreprise ayant une croissance significative. Ces résultats sont confirmés par Spilling (2000), selon qui les dirigeants de petites structures ayant pour ambition de développer leur affaire sont beaucoup plus à l'écoute des conseils extérieurs en matière de stratégie que les autres.

Par ailleurs, il apparaît que les chefs dirigeants de PME sous-estiment, voire occultent les bénéfices que peuvent leur apporter les conseils de leur expert-comptable, notamment en matière de stratégie (Doran, 2006). En effet, les dirigeants de PME n'ont le plus souvent pas

conscience des compétences de leur expert-comptable en matière de conseil, comme l'a démontré Marriott et Mariott (2000). En outre, d'après une étude de Robinson et Stubberud (2009), 20% d'entre eux affirment même que ces missions de conseil ne sont d'aucune utilité. Il existe donc une réelle méconnaissance du potentiel de l'expert-comptable en termes de conseils stratégiques de la part des dirigeants de PME. Tout au mieux, ces derniers sollicitent leur expert-comptable pour une mission de conseil uniquement lorsque cela est indispensable, dans une démarche réactive plutôt que proactive. En effet, Marchesnay et Fourcade (1997) notent que le recours au conseil de l'expert-comptable par les petites et moyennes entités peut être assimilé à une prestation opérationnelle dont l'objectif est de résoudre un problème précis et actuel. Le conseil stratégique, reposant par essence sur l'anticipation et sur la proactivité, est donc *de facto* exclu de cette configuration.

Pour conclure, le défi que doit relever la profession est de faire prendre conscience aux dirigeants de PME que leur expert-comptable n'est pas uniquement un technicien transmettant une panoplie de chiffres complexes à travers les comptes annuels. Il est aussi, et même surtout, un partenaire dont les compétences en matière de conseil stratégique peuvent être utilisées afin de favoriser la pérennité et la croissance, en apportant aux petites et moyennes structures une aide qui leur fait parfois défaut.

### **3. Contribution de l'EC en matière d'accès au financement**

L'accès au financement est un réel défi pour les PME du fait de leurs caractéristiques spécifiques (Pettit et Singer, 1985 ; Ang, 1991). En effet, les bailleurs de fonds sont sceptiques à cause de l'opacité informationnelle et le coût d'agence associé (Denis, 2004). Ils encourent ainsi un risque élevé et se prémunissent par des garanties et des contraintes qu'ils imposent aux PME (Mac an Bhaird, 2010). Afin de maximiser ses chances d'accord de prêt et de réduire les coûts y afférents, les dirigeants de PME se doivent de démystifier l'information en présentant un dossier complet et rigoureux présentant toutes les données financières historiques et prévisionnelles. L'aide de l'expert-comptable est de ce fait incontestable. Nous présentons dans ce qui suit les justifications théoriques associées.

#### **3.1. L'attestation des comptes pour une mise en confiance des partenaires financiers**

Selon l'article 5 du code de déontologie des professionnels de l'expertise-comptable, les experts-comptables « *exercent leur activité avec compétence, conscience professionnelle et indépendance d'esprit. [Ils] s'abstiennent, en toutes circonstances, d'agissements contraires à la probité, l'honneur et la dignité. [...] [Ils doivent] donner leur avis sans égard aux souhaits de celui qui les consulte et se prononcer avec sincérité, en toute objectivité, en apportant, si besoin est, les réserves nécessaires sur la valeur des hypothèses et des conclusions formulées ; [...] ne jamais se placer dans une situation qui puisse diminuer leur libre arbitre ou faire obstacle à l'accomplissement de tous leurs devoirs ; [et] ne jamais se trouver en situation de conflit d'intérêts.* » Grâce à ces extraits du Code de Déontologie de la profession, il est aisé de comprendre que l'une des valeurs indissociables de toute mission d'expertise-comptable est l'intégrité, l'impartialité, l'objectivité. Autrement dit, l'expert-comptable doit respecter le principe de vraisemblance. Ainsi, il doit uniquement valider les données dont il est sûr de la véracité.

D'après les résultats de divers travaux de Recherche, cet engagement solennel qui caractérise l'expertise-comptable agit comme une véritable « garantie » pour les bailleurs de fonds et apporte des signaux de fiabilité de l'information financière (Carey, 2008 ; Yesseleva, 2013). Lavigne et St-Pierre (2007) démontrent que l'expert-comptable est considéré par les investisseurs potentiels comme étant l'unique garant de l'intégrité des PME. En effet, il assure la crédibilité de l'offre comptable qui est l'offre informationnelle la plus déterminante dans le cadre d'un financement. Ainsi, les auteurs notent que la comptabilité financière satisfait le besoin d'information des parties prenantes et qu'elle est indispensable aux investisseurs lors de leurs prises de décision. Ainsi, l'asymétrie informationnelle, fortement exacerbée chez les PME, est atténuée par la publication d'états financiers certifiés par l'expert-comptable et le coût de financement s'en trouve réduit (Carey, 2008).

La réduction de l'asymétrie informationnelle réduit le risque lié au financement. Charreaux (2009) a notamment démontré que les établissements bancaires adoptent une démarche prudente en matière d'analyse crédit qui consiste essentiellement en une analyse détaillée des comptes annuels de l'entreprise pour étudier le risque inhérent au projet d'investissement envisagé. Lacombe-Saboly (2001) note d'ailleurs que les documents comptables (bilan, compte de résultat et annexes), validés par l'expert-comptable, sont à l'origine du jugement que porte l'analyste crédit sur le projet d'investissement présenté par l'entreprise et motivent sa décision finale d'accorder ou non le prêt. Charreaux (2009) constate que cette affirmation est particulièrement vraie lorsque les entités sollicitant les établissements bancaires sont des PME.

L'auteur met en exergue le fait que les diverses parties prenantes des PME consultent leurs documents comptables afin de déterminer si la transaction leur est favorable et si les risques encourus sont raisonnables. Cependant, il précise que le coût de cette attestation par l'expert-comptable incite les entrepreneurs à le supporter dans une optique de gains. Concrètement, les dirigeants de PME sollicitent l'attestation de leurs documents comptables par leur expert-comptable s'ils sont convaincus que les bénéfices directement imputables à cette attestation sont supérieurs à son coût. En effet, l'attestation des documents comptables entraîne de fait une diminution de l'asymétrie informationnelle et des coûts d'agence y afférents (Jensen et Meckling, 1976).

Selon Capron (1993), la comptabilité revêt une dimension sociale en matière de stratégie financière des PME. En effet, son objectif premier est de générer la confiance des partenaires économiques et financiers en « prouvant » la qualité de gestion assurée par les dirigeants ; mais également en fournissant aux banquiers et autres investisseurs les documents qui informent sur la solvabilité et la santé financière des PME. Chalayer Rouchon et al. (2005) évoquent d'ailleurs un principe d'analyse quantitative des bailleurs de fonds, consistant en l'étude des documents comptables grâce à divers indicateurs complémentaires.

Falk et al. (1976) ont mené une étude démontrant que les établissements bancaires incitent régulièrement les entreprises fermées à faire attester leurs états financiers. Cependant, notons que ces résultats ne font pas l'objet d'un consensus. Ainsi, Edmonds et al. (1981) affirment qu'au niveau des PME, la vérification des comptes par l'expert-comptable n'est pas indispensable pour que les banquiers prennent leur décision finale quant à l'octroi de crédit. Charreaux (2009) nuance cette prépondérance du rôle d'attestateur des comptes joué par l'expert-comptable. En effet, il confirme que, même si une optique actionariale limite implicitement les missions de l'expert-comptable à l'attestation des comptes annuels, une



optique partenariale exige la diversification de ces missions grâce à une dimension additionnelle en termes de conseil, d'accompagnement et d'audit opérationnel.

### **3.2. Les missions de conseil, d'accompagnement et de communication financière**

Au-delà de la vérification et de l'attestation des états financiers, l'expert-comptable doit conseiller et accompagner les dirigeants de petites et moyennes structures lors de l'élaboration du dossier de financement destiné au banquier, puis lors de la négociation bancaire en elle-même (entretien entre l'entrepreneur et le chargé d'affaires). Yesseleva (2013) présente de nombreuses études qui démontrent le rôle de conseil et d'assistance que joue l'EC dans le processus de financement des PME (Bisman, 2007 ; Dyt & Halabi, 2007 et Carey, 2008). Chalayer Rouchon et al.(2005) mettent en exergue la nécessité d'une analyse qualitative, complémentaire de l'analyse quantitative évoquée précédemment, qui symbolise principalement les contacts entre le candidat au crédit bancaire et le chargé d'affaires. Selon eux, même si la production comptable permet aux partenaires financiers de prendre une décision en s'appuyant sur une logique rationnelle, l'expert-comptable doit convaincre ces investisseurs que la décision retenue est la meilleure. La production comptable est donc tout autant un outil de communication qu'un outil d'aide à la décision.

Concrètement, le chargé d'affaires fonde son analyse sur les états financiers en eux-mêmes, tout autant que sur le dossier de financement et les échanges oraux partagés avec le dirigeant (Foliard, 2011). Précisons qu'un dossier de financement est constitué d'une présentation détaillée de l'entreprise, d'une présentation du profil professionnel du dirigeant, d'une présentation du projet envisagé, d'un plan d'investissement, d'un plan de financement, de résultats prévisionnels et de garanties offertes.

Les dirigeants de PME ont majoritairement des lacunes en matière d'analyse et de gestion financière (Yesseleva, 2013 ). Il semble donc évident que le devoir d'élaborer le dossier de financement revienne à l'expert-comptable. Par conséquent, il est le seul qui peut justifier toutes les données de ce dossier avec conviction et assurance, garantissant ainsi la confiance du chargé d'affaires et facilitant son adhésion au projet. L'expert-comptable apparaît ainsi comme étant l'interlocuteur privilégié du banquier, notamment lorsque les dirigeants de PME n'ont pas les compétences requises leur permettant de satisfaire les demandes d'informations complémentaires formulées par le chargé d'affaires durant l'entretien. Hamza (1996) confirme que le dirigeant de petite structure aura « plus de poids » et de légitimité auprès de son chargé d'affaires s'il est accompagné par son expert-comptable lors de l'entretien.

Par ailleurs, Capron (1993) attribue à l'expert-comptable un double rôle de médiateur en matière de rapports sociaux et de facilitateur des négociations entre partenaires financiers. Il précise que la production comptable réalisée par l'expert-comptable représente « l'outil de référence » sur lequel se fonde toute réflexion relative à un choix de coût, quel que soit la nature de ce dernier. Capron affirme donc que la comptabilité est à l'origine de toute négociation commerciale y compris avec les partenaires financiers.

Nair et Rittenbert (1983) notent que l'existence ou non d'un emprunt bancaire au passif d'une PME détermine le niveau d'implication de son expert-comptable. Cette conclusion met en exergue l'influence exercée par le montant du prêt accordé et par la structure du capital des PME sur le niveau d'implication des experts comptables requis par les établissements bancaires. Complétant ces conclusions, Charlier (1998) aborde la théorie de la signalisation selon laquelle les entreprises empruntrices dotées d'un « bon » profil ont intérêt à signaler leur

qualité aux banques afin de réduire la sélection adverse. Or l'expert-comptable, en tant que professionnel maîtrisant les données financières des PME qu'il atteste, bénéficie d'une légitimité due à son statut légal. Il est donc celui qui doit permettre aux PME dotées d'un « bon » profil de valoriser leur qualité.

Enfin, des auteurs formulent des conclusions à la portée plus globale mais qui peuvent néanmoins s'appliquer au rôle de l'expert-comptable, et ainsi justifier la nécessité de sa présence lors de la négociation bancaire. Redis (2006) démontre notamment que les dirigeants vont défendre avant tout leur intérêt lors d'une négociation financière en cherchant à conserver le contrôle de leur affaire. L'accompagnant du dirigeant de PME lors de la phase de négociation financière doit avant tout défendre ces intérêts en incitant les investisseurs à agir en faveur de l'entrepreneur. Iselin et Bruhat (2003) indique que l'expert-comptable, en tant qu'accompagnant du dirigeant de PME en termes de financement, doit intervenir lors de la négociation bancaire afin d'influencer le potentiel investisseur de manière à ce que celui-ci agisse dans l'intérêt de l'entrepreneur. Scott et Irwin (2007) démontre une forte corrélation entre le recours au conseil externe et l'accès au financement.

Cette mission d'accompagnement et de conseil symbolise une valeur ajoutée rendant unique l'apport de chaque expert-comptable dans la stratégie financière d'une PME.

## **Conclusion**

Théoriquement, il ressort de ce qui précède un réel appui de l'expert-comptable au profit des PME aussi bien en termes de gestion interne, d'orientation stratégique que de négociation financière. L'incidence, en termes de performance ne peut qu'être positive du fait de cette rationalisation du processus de décision. Encore faut-il que les dirigeants en soient conscients et qu'ils aient les moyens de pouvoir en bénéficier. Tel que mentionné précédemment, les dirigeants des PME ne sont pas tous conscients de l'intérêt et de l'étendue de cette fonction et surtout, ils n'ont pas tous les moyens de pouvoir honorer un tel service, souvent coûteux.

Des études complémentaires devraient être menées pour comparer les avantages et les coûts associés à ce service. Notre réflexion théorique constitue un préalable qui offre des éléments justifiant l'hypothèse de la contribution de l'expert-comptable à la performance financière des PME. Elle permet également de fournir quelques leviers d'action qui favorisent cette création de valeur, en occultant délibérément les aspects juridiques et fiscaux qui ont été largement présentés dans la littérature (Lacombe-Saboly, 1994 ; Lavigne, 1999 ; Maingot et Zeghal, 2006). Notons, par ailleurs, que les études empiriques mentionnées sont quasiment toutes quantitatives alors que, dans le cas des PME, les méthodes qualitatives sont de plus en plus recommandées (St-Pierre et Fadil, 2011). De telles études permettent de pénétrer à l'intérieur de la boîte noire afin de mieux appréhender la relation qu'entretient le dirigeant de la PME avec son expert-comptable, compte tenu des facteurs internes et externes propres à chaque entreprise, de comprendre les leviers à travers lesquels s'effectue cette potentielle création de valeur et de réfléchir plus finement aux actions qui permettent d'optimiser cette relation.

## Références

- Abdel-khalik A.R., Collins A.W., Schields P.D., Stephens R.G. et Wragge J.H. (1983), "Financial Reporting by Private Companies: Diagnosis and Analysis", *Management Accounting*, Octobre, P. 80-81
- Abdulsaleh, A.M. et Worthington, A.C. (2013), «Small and medium-sized enterprises financing: A review of literature», *International Journal of Business and Management*, Vol. 8, n° 14, p.36-54.
- Affès, H. et A. Chabchoub (2007), « Le système d'information comptable: les déterminants de ses caractéristiques et son impact sur la performance financière des PME en Tunisie », *La Revue des Sciences de Gestion*, n°224-225, p.59-68.
- Ang, J.S. (1991), «Small business uniqueness and the theory of financial management», *The Journal of Small Business Finance*, vol. 1, no 1, p.1-13.
- Baños-Caballero, S., García-Teruel, P. J., Martínez-Solano, P. (2014), "Working capital management, corporate performance, and financial constraints", *Journal of Business Research*, Mar, Vol. 67 Issue 3, p332-338
- Banos-Caballero, S., Garcia-Teruel, P. J., & Martinez-Solano, P. (2010), "Working capital management in SMEs", *Accounting and Finance*, 50, p.511-527.
- Baños-Caballero, S., García-Teruel, P.J., Martínez-Solano, P. (2012), «How does working capital management affect the profitability of Spanish SMEs?», *Small Business Economics*, Vol. 39, n°2, p. 517-529.
- Baron, R. and Shane. S (2005), *Entrepreneurship: A Process Perspective*, 1st Edition, Mason, Ohio, South-Western Publishing, p. 182, 60.
- Barrow, C. (1988), *Financial Management for the Small Business*, 2nd ed.London: Kogan Page.
- Bennett R.J. et Robson P.J.A. (1999), "The use of external business advice by SMEs in Britain", *Entrepreneurship and Regional Development*, Volume 11, Pages 155-180
- Bennett, R. & Robson, P. 1999. 'The use of external business advice by SMEs in Britain', *Entrepreneurship and Regional Development*, **11**(2), p. 155-180.
- Bergeron H. (2002), « La gestion stratégique et les mesures de la performance non financière des PME », 6ème Congrès International Francophone sur la PME , HEC Montréal – Montréal – Canada – Octobre
- Berry, A. J., Sweeting, R. & Goto, J. 2006. 'The effect of business advisers on the performance of SMEs', *Journal of Small Business and Enterprise Development*, **13**(1), p. 33-47.
- Bisman, J. E. (2007), *Small Enterprise Advisors: A Model For Industry-Relevant Education*.
- Blinder, A. S., & Maccini, L. J. (1991), "The resurgence of inventory research: What have we learned?", *Journal of Economic Survey*, 5, p.291-328.
- Capon, N., J.U. Farley, and S. Hoenig (1990). "Determinants of Financial Performance: A Meta-Analysis," *Management Science* (October), p. 1143-1159.
- Capron M. (1993) – La comptabilité en perspective – Éditions La Découverte – Collection Repères
- Carey, P. (2008), *The Benefit Small and Medium - Sized Enterprises Derive from External Audit*: Monash University.
- Carey, P., Simnett, R. & Tanewski, G. 2005. *Providing business advice for small to medium enterprises*. Melbourne: CPA Australia.
- Cassar, G. (2002), " The financing of business start-ups", *Journal of Business Venturing*, Vol. 19, p. 261-283.

- Chalayer rouchon S., Perez M. et Teyssier C. (2005), « L'appropriation des outils comptables et financiers par les PME », Congrès de l'Association Française de Comptabilité (AFC) – Lille – France – 12-13 mai
- Chapellier, P., Abdallah, M., Teller, R. (2013), « Le système d'information comptable des dirigeants de PME syriennes : complexité et contingences », *Revue Management et Avenir*. Oct., Issue 65, p.48-72.
- CHAPELLIER, P., Ben HAMADI, Z. (2012), « Le système de données comptables des dirigeants de PME tunisiennes : complexité et déterminants », *Management International*, Summer, Vol. 16 Issue 4, p151-167.
- CHARLIER P. (1998), « L'information comptable dans la relation de crédit bancaire », *Revue Française de Gestion*, N°121 – La comptabilité à l'heure du gouvernement d'entreprise – P.108-116, Novembre-décembre
- Charreaux G. (2009), « Gouvernement d'entreprise et comptabilité », *Encyclopédie de Comptabilité, Contrôle de Gestion et Audit* – 2ème édition – B. Colasse – Éditions Economica, P. 861-875.
- Damitio J.W. et Schmidgall R.S. (2007), “What accounting skills do?”, *Strategic finance*, Octobre, P. 52-53
- Deloof, M. (2003). Does working capital management affect profitability of Belgian firms? *Journal of Business Finance and Accounting*, 30, p. 573–587.
- Deloof, M., & Jegers, M. (1996), “ Trade credit, product quality, and intragroup trade: Some European evidence”, *Financial Management*, 25, p.33–43.
- Denis, D.J. (2004), «Entrepreneurial finance: an overview of the issues and evidence», *Journal of Corporate Finance*, vol. 10, p. 301-326.
- Devi, S. S. & Samujh, R. H. 2010. *Accountants as providers of support and advice to SMEs in Malaysia*. Research report No. 118. London: ACCA.
- Dillard J.F. (2000), “Integrating the accountant and the information systems development process”, *Accounting Forum*, Volume 24, Numéro 4, P.407-421.
- Doving, E. & Gooderham, P.N. 2008. ‘Dynamic capabilities as antecedents of the scope of related diversification: The case of small firm accountancy practices’, *Strategic Management Journal*, 29(8), p. 841–857.
- Dunn, P., Liang, K.(2011), “ A comparison of entrepreneurship/small business and finance professors' reaction to selected entrepreneurial and small business financial planning and management issues”, *Journal of Entrepreneurship Education*, Vol. 14, p.93-104.
- Dyer, L.M. & Ross, C.A. 2008. ‘Seeking advice in a dynamic and complex business environment: Impact on the success of small firms’, *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 13(2), p. 133-149.
- Dyt, R., & Halabi, A. K. (2007), “Empirical Evidence Examining the Accounting Information Systems and Accounting Reports of Small and Micro Business in Australia”, *Small Enterprise Research*, 15(2), p.1-9.
- Edmonds T.P., Porter M.C. et Weiss I.R. (1981), “Do Bankers and CPAs Have Different Views of Reports on Financial Statements?”, *Journal of Commercial Bank Lending*, Juin, P.52-62.
- Falk H., Gobdel B.C. et Naux J.H. (1976), “ Disclosure for Closely Helds Corporations”, *The Journal of Accountancy*, October
- Feudjo, J. R., Tchankam, J.P. (2013), « Une expérience africaine de coaching : le coaching des PME par les experts-comptables dans le processus de changement OCAM-OHADDA en Afrique », *Recherches en Sciences de Gestion*. 2013, Issue 96, p47-65.
- Foliard, S. (2011), “L’entrepreneur et le banquier: la première impression et ses conséquences sur la décision du financier”, *Revue Internationale PME*, vol.24, n°3-4, p.173-197.

- Gaskill, L. R., H. E. Van Auken, and R. A. Manning (1993), "A Factor Analytic Study of the Perceived Causes of Small Business Failure", *Journal of Small Business Management*, n° 3, p. 18-30.
- Gooderham, P.N., Tobiassen, A., Doving, E. & Nordhaug, O. 2004. 'Accountants as sources of business advice for small firms', *International Small Business Journal*, **22**(1), p. 5-22.
- Gooderham, P.N., Tobiassen, A., Doving, E. & Nordhaug, O. 2004. 'Accountants as sources of business advice for small firms', *International Small Business Journal*, **22**(1): 5-22.
- Hafeez, K., Malak, N. & Zhang, Y.B. 2007. 'Outsourcing non-core assets and competences of a firm using analytic hierarchy process', *Computers & Operations Research*, **34**, p. 3592 – 3608.
- Hamza T.R. (1996), « La problématique des fonds propres dans les très petites entreprises », *Direction & Gestion*, N°16, P. 39-45, Septembre-octobre.
- Hutchinson, P., and G. Ray (1986), "Surviving the Financial Stress of Small Enterprise Growth," in *The Survival of the Small Firm. Volume 1: The Economics of Survival and Entrepreneurship*, ed. J. Curran, J. Stanworth, and D. Watkins, p. 53-71. Aldershot: Gower.
- ISELIN F. et BRUHAT T. (2003) – Accompagner le créateur : la nouvelle donne de l'entreprise innovante – Paris – Éditions Chiron.
- Jensen M.C. et Meckling W.H. (1976), "Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure", *Journal of Financial Economics*, Volume 3, N°4, P. 305-360, Octobre.
- Kamyabi, Y.; Devi, S. (2012), "The impact of advisory services on Iranian SME performance: An empirical investigation of the role of professional accountants", *South African Journal of Business Management*, Vol. 43 Issue 2, p.61-72.
- Kirby, D.A., Najak, B. & Greene, F. 1998. *Accounting for growth: Ways accountants can add value to small businesses*. London: The Research Board, ICAEW.
- Lacombe-Saboly M. (1994), *Les Déterminants de la Qualité des Produits Comptables des Entreprises : le Rôle du Dirigeant*, Thèse de Sciences de Gestion, Université de Poitiers, Janvier.
- Lacombe-Saboly M. (2001), « Information comptable et définition des entreprises : le cas français », *Comptabilité Contrôle Audit*, Tome 7, Novembre.
- Lavigne, B. (1999), *Contribution à l'étude de la genèse des états financiers des PME*, Thèse de Sciences de Gestion - Université Paris IX – Dauphine.
- Lavigne B. (2002), « Contribution à l'étude de la genèse des états financiers des PME », *Comptabilité Contrôle Audit*, Tome 8, Volume 1, P. 25-44
- Lavigne, B. et J. ST-Pierre (2002), Association entre le système d'information comptable des PME et leur performance financière, *Actes du 6<sup>e</sup> Congrès international francophone de la PME (CIFPME)*, HEC Montréal (Canada).
- Lavigne B. et ST Pierre J. (2007), « Contribution de la comptabilité financière à l'accroissement de la performance des PME et à la réduction de leur vulnérabilité : revue de documentation », 1er Congrès Transatlantique de Comptabilité, Audit, Contrôle de Gestion, Gestion des Coûts et Mondialisation – IAE de Lyon – Lyon – France – 13-15 juin
- Lee, G., McGuiggan, R. (2008), "Understanding small and medium sized firm's financial skill needs", *Journal of International Finance and Economics*, vol.8, N°3, p.93-103.
- Leung, P., Raar, J. & Tangey, G. 2008. *Accounting services and SMEs: An Australian study*. ACCA Research Report No. 99. London: CAET.
- Lewis, K., Massey, C., Ashby, M., Coetzer, A. & Harris, C. 2005. 'Who? When? Why? – New Zealand SME ownermanagers assess their Business Assistance Interactions', Paper presented at the 8th Annual SEANZ Conference 2005 UNE, Armidale, 25-28 September.
- Mac an Bhaird, C. (2010), "The Modigliani–Miller proposition after fifty years and its relation to entrepreneurial finance", *Strategic Change*, Vol. 19, n° 1/2, p9-28.

- Maingot, M. et D. Zeghal (2006), Financial Reporting of Small Business Entities in Canada, *Journal of small Business Management* (octobre), p. 513-527.
- Marchesnay M. et Fourcade C. (1997), *Gestion de la PME / PMI*, Éditions 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*, Volume 11, P. 475-492
- Marshall, D., McIvor, R. & Lamming, R. 2007. ‘Influences and outcomes of outsourcing: Insights from the telecommunications industry’, *Journal of Purchasing & Supply Management*, 13, p. 245–260.
- Mason (2008). Retrieved March 9, 2008 from <http://www.moyak.com/researcher/resume/papers/failure.html>
- McIvor, R. 2009. ‘How the transaction cost and resource based theories of the firm inform outsourcing evaluation’, *Journal of Operations Management*, 27, p.45-63.
- McMahon, G. P. et L.G. Davies (1994), Financial Reporting and Analysis Practices in Small Business : Their Association with Growth rate and Financial Performance, *Journal of Small Business Management* (janvier), p. 9-17.
- McMahon, R. G. P., (2001), “Business Growth and Performance and the Financial Reporting Practices of Australian Manufacturing SMEs”, *Journal of Small Business Management*, Vol. 39 Issue 2, p152-164.
- Mole, K. 2002. ‘Business advisers’ impact on SMEs: An agency theory approach’, *International Small Business Journal*, 20(2), p. 139-162.
- Nair R. D. et Rittenberg L. E. (1983), “Alternative Accounting Principles For Smaller Businesses : Proposals and Analysis”, *Journal of Commercial Bank Lending*, P. 2-21
- OECD (2009), “ The impact of the global crisis on SME and entrepreneurship financing and policy responses”, Centre for Entrepreneurship, SMEs and Local Development, Organization for Economic Co-operation and Development.
- Orser, B.J., S. Hogarth-scott et A.L. Riding (2000), Performance, Firm Size, and Management Problem Solving, *Journal of Small Business Management* (octobre), p. 42-58.
- Page M. (1984), “Corporate financial reporting and the small independant company”, *Accounting and Business Research*, Juin, P. 271-282
- Perry, S. C. (2001). “The Relationship between Written Business Plans and the Failure of Small Businesses in the U.S.”, *Journal of Small Business Management*, n° 39, p. 210-208.
- Pettit, R.R., Singer, R.F. (1985), «Small business finance: a research agenda», *Financial Management*, Vol. 14, n° 3, p. 47-60.
- Rausch, E.N. (1982), *Financial Management for Small Business*. New York: AMACOM.
- Redis J. (2006), « Contribution à la connaissance de l'accompagnement à la levée de fonds destinée aux jeunes entreprises de croissance : le cas de la France », *Revue de l'Entrepreneuriat*, Vol.5, N°1, . 73-89
- Robinson S. et Stubberud H.A. (2009) – Sources of advice in entrepreneurship: Gender differences in business owner's social networks – *International Journal of Entrepreneurship* – Volume 13 – Pages 83-101.
- Scott, J.M. & Irwin, D. 2009. ‘Discouraged advisees? The influence of gender, ethnicity, and education in the use of advice and finance by UK SMEs’, *Environment and Planning C: Government and Policy*, 27, p. 230 -245.
- Smith, J. K. (1987). “Trade credit and informational asymmetry”, *Journal of Finance*, 42, p.863–872.
- Spilling O.R. (2000), “Facts about Small and Medium Sized Enterprises in Norway”, SMB 2000 –Bergen – Norway.

- Sunday, K. J. (2011), «Effective working capital management in small and medium scale enterprises (SMEs)», *International Journal of Business & Management*, Vol. 6, n° 9, p. 271-279.
- St-Pierre, J., Fadil, N. (2011), « La recherche en finance entrepreneuriale : critique sur l'état actuel des connaissances et proposition d'un nouveau cadre de réflexion », *Revue Internationale PME*, vol.24, n°3-4, p.254-300.
- Thomas, J., and R.V. Evanson (1987), "An Empirical Investigation of Association Between Financial Ratio Use and Small Business Success," *Journal of Business Finance and Accounting* 14 (4), p.555-571.
- Ulubasoglu, M.A., Akdis, M. & Kök, S.B. (2010), 'Internationalization and alliance formation: Evidence from Turkish SMEs', *International Small Business Journal*, 27(3), p. 337-361.
- Walker, E.W., and J.W. Petty (1986), *Financial Management of the Small Firm*, 2nd ed. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Yesseleva, M. (2013), "Professional Advice and its Possible Effect on Small and Medium-sized Enterprises' Access to External Debt Finance in Australia", *Global Business & Management Research*, Vol. 5 Issue 1, p24-31.