

# Données comptables de gestion et système d'information du dirigeant de PME

**Philippe CHAPELLIER**

CREGO - IAE de Montpellier

Maître de conférences à l'Université de Montpellier 2

---

## RÉSUMÉ

---

*Deux objectifs fondamentaux sont attachés à notre problématique de recherche. Le premier consiste à repérer la place des données comptables dans le système d'information du dirigeant de PME ou, autrement dit, à décrire les pratiques comptables des dirigeants de PME afin d'infirmer ou de confirmer la thèse de la pertinence relative des données comptables en PME. Le second consiste à identifier les facteurs de contingence, d'ordre structurel et/ou comportemental, susceptibles d'influencer les pratiques précédemment décrites. L'étude de terrain, réalisée par entretien direct auprès de 113 dirigeants de PME indépendantes de 10 à 100 salariés, révèle :*

*- que le système d'information d'une importante majorité de dirigeants observés est en partie comptable ;*

*- que si les caractéristiques et le contexte dans lequel se situe l'organisation d'une part, et le profil des professionnels comptables qui l'assistent d'autre part, constituent, dans une certaine mesure, une source d'influences et donc une source de contraintes qui limitent ses possibilités, le dirigeant tient manifestement un rôle dominant dans le système d'influences qui s'exerce sur les pratiques comptables en PME.*

**Mots-clés :** PME, Système d'information, dirigeant, données comptables de gestion, contingences comportementales, contingences structurelles.

---

## ABSTRACT

---

*Two basic objectives are involved in our research problem. The first one consists in locating the place of accounting data in the information system of the small and medium business manager, or, that is to say, it consists in describing the accounting practices of the managers of small and medium businesses in order to question or to confirm the thesis of the relative relevance of accounting data in small and medium businesses. The second one consists in identifying contingent factors, structural and/or behavioural, liable to influence the practices described above. The survey work, carried out through direct interviews with 113 managers of independent small businesses from 10 to 100 wage-earners, shows :*

*- that the information system of most of the managers interviewed is partly accounting,*

*- that if the characteristics and the context in which the organisation runs, on one hand, and the professional accountants' type who assist him, on the other, make up, to some extent, a source of influences and therefore a source of constraints which limit his possibilities, the manager clearly holds a dominant role in the system of influences on the accounting practices in small and medium businesses.*

**Key words:** Small and medium businesses, Information system, manager, management accounting data, Structural contingencies, behavioural contingencies.

## 1. PROBLÉMATIQUE

La littérature sur le thème du système de gestion du dirigeant de PME laisse apparaître que bon nombre d'entreprises de taille petite ou moyenne ne disposent que d'outils de gestion embryonnaires et note l'attraction des dirigeants de PME pour les médias les plus informels, pour les informations verbales (Mintzberg, 1990, Fallery, 1983.a...). Les chefs de PME auraient, pour prendre leurs décisions, le plus souvent exclusivement recours à leurs seuls jugements, intuitions et expériences (Mintzberg, 1976, Simon, 1987) et auraient, pour la plupart, une propension naturelle à penser qu'ils sont capables de gérer leur affaire seuls, sans autre système d'information de gestion que celui constitué par quelques données comptables qu'ils jugent essentielles (Dupuy, 1987). On avance de fait souvent l'existence dans les PME d'une culture générant une vision réductrice du système de données comptables (SDC) orienté principalement vers la production des documents obligatoires, dans des délais longs et dans le seul but de satisfaire aux obligations imposées par l'administration fiscale (Holmes et Nicholls, 1988, 1989, Gasse, 1989, Charry, 1991, Bajan-Banaszak, 1993...).

La comptabilité serait mal adaptée aux besoins des dirigeants de PME pour deux raisons essentielles. La première concerne les difficultés du couplage entre d'une part des processus de décision peu ou pas structurés et d'autre part l'usage d'outils structurants par nature. La seconde est liée à ce que les outils de formalisation précédemment évoqués sous-tendent des types de modèles de gestion bien structurés, leur vocation initiale serait donc celle d'une utilisation par des décideurs situés dans des environnements relativement stables et générateurs d'événements plutôt répétitifs.

Or, les PME relèvent le plus souvent d'une logique du petit nombre d'événements, nécessairement peu répétitifs, peu réguliers (Dupuy, 1987).

Au total, la littérature avance donc que le système d'information des dirigeants de PME devrait, en principe, laisser une place limitée aux données comptables. Dans ce contexte, les deux principaux objectifs de la recherche consistent :

- à repérer et à décrire les pratiques comptables des dirigeants de PME ;
- à tenter d'expliquer les pratiques observées.

• Le premier objectif de la recherche consiste à repérer la place des données comptables (entendues en termes de données de gestion interne : données sur les coûts, budgets, analyse de rentabilité, analyse du risque de défaillance, tableaux de bord, situations intermédiaires) dans le système d'information du dirigeant de PME ou, autrement dit, à décrire les pratiques comptables des dirigeants de PME afin de confirmer ou d'infirmer la thèse de la pertinence relative des données comptables dans le contexte spécifique de la PME.

Mais cet objectif repose bien évidemment sur l'angle d'approche choisi. Il convient donc de préciser **la définition de la PME** et **des principaux concepts de la recherche** avec rigueur et par là même, de fixer les limites de notre champ d'investigation.

Ainsi, nous entendons par PME, *"toute entreprise juridiquement indépendante disposant d'un effectif compris entre 10 et 100 salariés"*. D'une manière très classique, les critères retenus concernent d'une part le nombre de salariés et d'autre part l'indépendance de l'entreprise en termes de capital. Sont donc exclues de notre champ de recherche les très petites

entreprises de moins de 10 salariés, les entreprises de plus de 100 salariés, ainsi que les filiales, succursales ou divisions d'entreprises plus importantes.

La définition des pratiques comptables retenue repose quant à elle sur le cadre de référence de la théorie subjectiviste. Le constat de départ de cette définition est que le langage du management, celui de l'informatique et le langage courant également, utilisent sans grande précaution, sans grande précision, les termes de donnée et d'information. De même, rares sont les recherches empiriques distinguant clairement la production des données comptables de leur utilisation. Souvent, en effet, les concepts d'information et de donnée sont considérés comme équivalents et font l'objet de confusions que des auteurs comme Mèlèse (1979), Bateson, (1977) ou Simon (1974) se sont pourtant attachés à clarifier. Cette distinction nous semble toutefois essentielle (Reix, 1984, 1987, Dupuy, 1994, Chapellier et de Montgolfier, 1995) et explique notre décision d'envisager les pratiques comptables simultanément en termes de **données disponibles** et de **données utilisées**.

### **Ainsi, les pratiques comptables sont définies par deux dimensions :**

- *Une dimension "objective"* : un système de données disponibles, à base comptable, historiques ou prévisionnelles, qui recouvre à la fois la comptabilité générale, le contrôle de gestion, l'analyse financière et l'élaboration de tableaux de bord comptables.
- *Une dimension "subjective"* : l'utilisation de ces données par le dirigeant de PME en réponse à ses besoins. Cette dimension nous permettra de juger de la pertinence des données comptables en PME. L'approche rete-

nue de la problématique de la pertinence est donc celle de l'utilisation : si le dirigeant utilise, alors les données sont pertinentes.

Dans ce contexte, les données comptables sont les données de gestion interne qui, élaborées en totalité ou en partie sur la base de la comptabilité, sont disponibles dans l'entreprise et les informations comptables, les données comptables qui contribuent aux processus de prise de décision des dirigeants, c'est-à-dire les données comptables effectivement utilisées. Dans cette perspective, la donnée est donc comprise comme la matière brute nécessaire à la production d'informations. Elle se mute en information lorsqu'elle apporte un message, lorsqu'elle a une valeur sémantique pour son destinataire (Davis et Olson, 1986).

Une fois le champ d'investigation et les différents concepts clairement définis, le premier objectif de la recherche peut être exposé de manière plus affinée. Pour repérer et décrire les pratiques comptables des dirigeants de PME, il s'agira :

- de déterminer dans quelle mesure leurs SDC sont effectivement sous-développés et sous-utilisés, ou, autrement dit, de caractériser les données comptables disponibles en PME et de repérer dans quelle mesure et dans quelles circonstances les dirigeants de PME consomment, dans leur métier de chef d'entreprise, de l'information comptable ;
- de réaliser une étude des relations entre le degré de complexité du SDC et le degré d'utilisation des données comptables par le dirigeant afin de déterminer dans quelle mesure les données disponibles sont effectivement utilisées ;
- de tenter de repérer des similitudes dans l'ensemble des cas observés pour proposer une typologie des pratiques comptables des dirigeants

de PME, c'est-à-dire d'essayer d'identifier différents types de pratiques comptables spécifiques à la PME.

- Le second objectif de la recherche consiste à essayer de déterminer dans quelle mesure et dans quelles circonstances ces pratiques comptables peuvent varier.

Les pratiques comptables des dirigeants de PME sont-elles différenciées ? Si la réponse est positive, la question devient alors pourquoi et comment ? Epistémologiquement, deux perspectives aux implications théoriques distinctes peuvent être repérées dans la littérature. La première est la théorie de la contingence structurelle qui peut être qualifiée d'objectiviste. Cette théorie avance en effet l'existence d'un lien entièrement déterminé entre la structure des organisations et les traits qui caractérisent les situations dans lesquelles elles opèrent et nie de fait l'existence potentielle d'influences de la part des acteurs. Or, l'influence du dirigeant de PME dans la gestion de son entreprise constitue précisément une des caractéristiques essentielles de ce type d'entreprise (Fallery, 1983.b, Specht, 1987, Julien et Marchesnay, 1988, Lorrain et Dussault, 1988, d'Amboise, 1989, Woo et al, 1991, Marchesnay, 1992.a...). C'est pourquoi il convient à notre sens d'élargir le cadre de recherche à la théorie subjectiviste qui sous-tend que les caractéristiques comportementales propres à chacun des acteurs sont susceptibles d'influencer la structure des entreprises. Cette approche admet le principe qu'un individu est actif par rapport à la situation et non contraint par elle ou, plus précisément, que si les caractéristiques organisationnelles et de contexte peuvent en effet, dans une certaine mesure, limiter et déterminer ses choix, l'acteur n'en est pas moins libre et doué d'intentionnalité et dispose d'une marge de liberté (Crozier et Friedberg, 1977). Les variables d'ordre structurel prises en

considération sont la taille des PME, leur âge, le degré d'informatisation de la gestion et leur type d'activité. Les "acteurs comptables" que nous pensons susceptibles d'agir sur les pratiques comptables en PME sont, d'une part, le dirigeant lui-même et, d'autre part, les professionnels de la comptabilité à savoir le comptable salarié et le comptable externe.

Le second objectif de l'étude consiste donc à essayer de déterminer s'il existe des facteurs de nature organisationnelle et/ou comportementale susceptibles d'influencer les pratiques comptables des dirigeants de PME ou, autrement dit, d'essayer de déterminer si les pratiques comptables en PME sont légitimées par des considérations objectives ou, au contraire, par de la subjectivité.

Au total, la recherche peut globalement être comprise (figure 1) comme une tentative d'identification de l'existence dans les PME de SDC systématiquement rudimentaires et sous-utilisés (à cause d'un besoin de cohérence et d'intégrité auquel répond la référence aux cadres normatifs mais qui engendre une inadaptation des données comptables aux besoins des dirigeants) ou de l'existence dans les PME de pratiques comptables différenciées, impératifs de différenciation liés à différents facteurs de contingence, et, si c'est le cas, lesquels ?

Cela nous conduit à présenter la méthodologie employée pour tenter de répondre à ces questions.

## 2 . MÉTHODOLOGIE

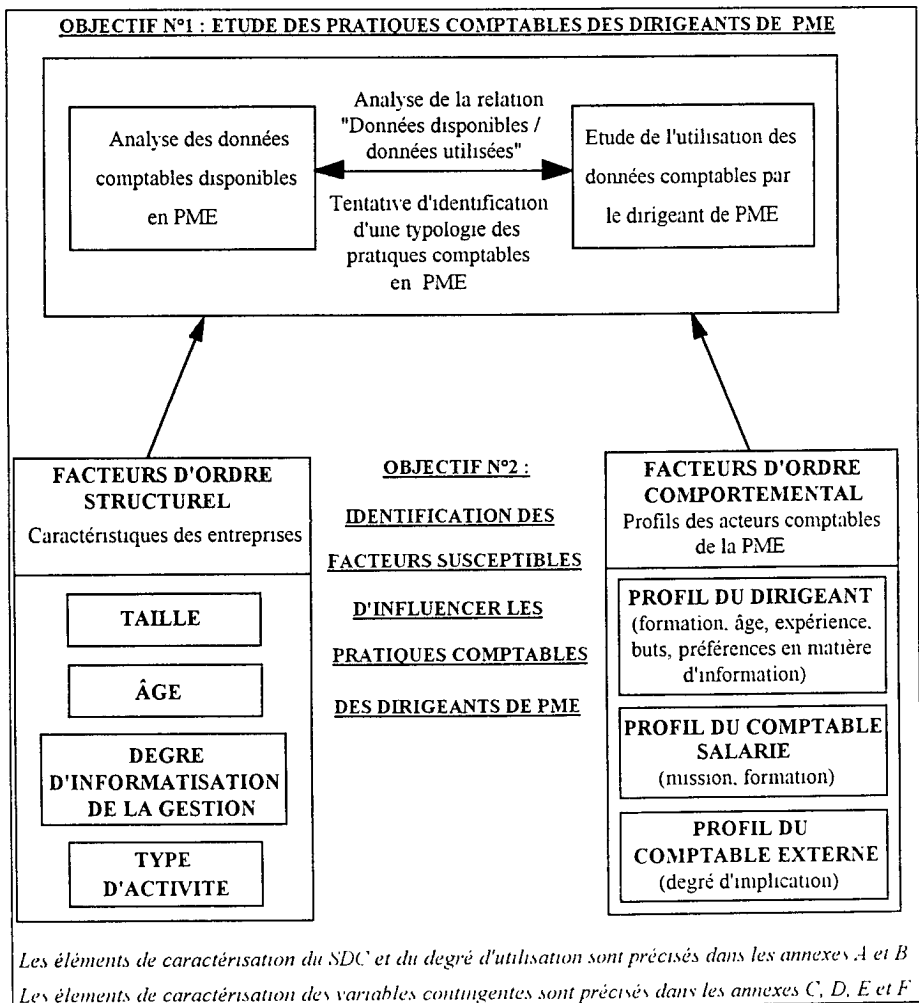
Une enquête a été réalisée dans le cadre d'une thèse de doctorat (Chapellier, 1994) de février à juillet 1993 par administration, *par entretien direct*, d'un questionnaire auprès d'un échantillon de 113 dirigeants de PME juridiquement indépendantes et dispo-

sant d'un effectif compris entre 10 et 100 salariés. Ce type de méthode, à savoir la réalisation d'études transversales, semble particulièrement adapté quand l'objectif de la recherche consiste, comme c'était le cas ici, à repérer des régularités dans les pratiques. Elle a permis de même d'accumuler, au travers des commentaires formulés par les dirigeants, diverses informations, divers sentiments qui

permettent au chercheur de mieux comprendre le fonctionnement de l'entreprise.

Elle n'est toutefois pas sans difficulté, ni sans limites. Tout d'abord, les données recueillies par le questionnaire sont auto-rapportées et souvent de l'ordre de la perception. Bien que ce genre d'étude soit très légitime et courant, bien que toutes les enquêtes aient été menées par la même person-

**Figure 1 : Le cadre de recherche**



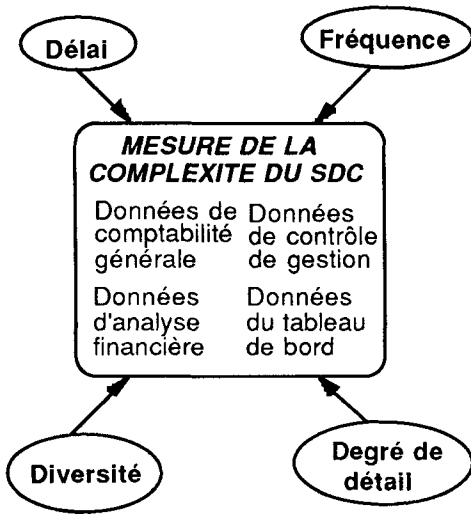
ne, ce qui limite les biais perceptifs, et bien que les comptables salariés aient été interrogés à des fins de validation, des risques de décalage entre "la réalité" et "la perception de cette réalité" persistent, ce qui doit bien entendu nous conduire à rester prudents dans l'interprétation des résultats.

Cette méthode se heurte de même inévitablement à de redoutables difficultés liées aux délicats problèmes, par ailleurs discutés par Malo (1989), du sens de la causalité entre variables et de la séparabilité des effets. Nous nous sommes en effet heurtés à un système complexe de facteurs explicatifs et de variables à expliquer et ces interactions multiples ont parfois rendu délicate l'interprétation de certaines relations de dépendance.

Elle se heurte enfin au problème de l'opérationnalisation des différents concepts et notamment des pratiques comptables en PME. Il s'agissait en effet de transformer les variables retenues sous forme d'indicateurs et de s'assurer que chacune des mesures utilisées était fidèle, c'est-à-dire mesurait avec précision et de façon constante le construit étudié. Quand l'instrument de mesure est une échelle d'intervalle, sa fidélité a été évaluée à l'aide du coefficient alpha de Cronbach. Ce coefficient donne la corrélation moyenne pour toutes les façons possibles de diviser en deux une série d'items (Neter, 1979). Il permet de déterminer si les items censés mesurer la même chose mesurent effectivement la même chose. On considère habituellement que la valeur d'alpha ne doit pas être inférieure à 0.60 pour une recherche exploratoire et à 0.80 pour une recherche appliquée (réutilisation d'un outil de mesure déjà validé). Quand l'instrument n'est pas une échelle d'intervalle, Evrard et al (1993) proposent, pour en mesurer la fidélité, de calculer les coefficients de corrélation entre chacun des items de l'instrument d'une part et l'échelle globale

(somme des items) d'autre part. Si un ou plusieurs items ne sont pas corrélés positivement et significativement au score global, cela signifie qu'ils ne constituent pas une variable indicatrice du concept mesuré par celui-ci. Cette méthode a donc été utilisée pour s'assurer de la fidélité des instruments qui n'étaient pas des échelles.

Nous avons vu que les pratiques comptables sont définies simultanément en termes de données disponibles et de données utilisées. Ainsi, le SDC a été caractérisé par son degré de complexité (Kandhwala, 1972, Rosenzweig, 1977, Elmore, 1986, Abdou, 1991, Chapellier et de Montgolfier, 1995) et, plus précisément, au regard de la diversité, du degré de détail, de la fréquence et du délai de production, des données de comptabilité générale, de contrôle de gestion, d'analyse financière et du tableau de bord (figure 2). La partie du questionnaire permettant de caractériser la complexité du SDC se trouve en annexe A. Pour s'assurer de la fidélité de l'instrument, trois mesures complémentaires ont été réalisées. Dans un premier temps, nous avons calculé les coefficients de corrélation entre le score global des pratiques de comptabilité générale, de contrôle de gestion, d'analyse financière et d'élaboration de tableaux de bord d'une part et chacun des items qui compose chacune de ces dimensions d'autre part. Les résultats sont satisfaisants puisque chacun des coefficients est significatif à 99,9 %. Nous avons ensuite calculé les coefficients de corrélation entre le score global de délai, de fréquence, de détail et de diversité et chacun des items qui compose chacune de ces dimensions. Ces coefficients sont également positifs et significatifs à 99,9 %. Nous avons enfin calculé les coefficients de corrélation entre les 27 items mesurant la complexité du SDC et le score global de complexité. Tous les coefficients sont significatifs à 99,9 %



**Figure 2 : Caractérisation du degré de complexité du SDC**

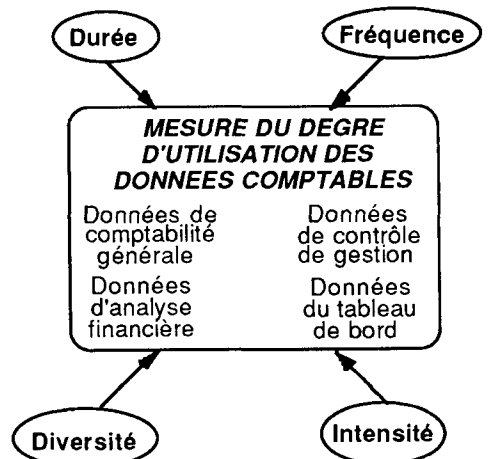
excepté deux qui ne le sont qu'à 95 %. Cette validation à trois niveaux permet de considérer que notre instrument de mesure, élaboré à la base de manière assez intuitive, est relativement bien adapté et permet une mesure fidèle de la complexité du SDC. L'instrument ayant une bonne cohérence interne, il nous est de ce fait possible de prendre la somme des scores des items comme mesure synthétique de la complexité globale des SDC en PME.

La mesure de l'utilisation a quant à elle été abordée sous l'angle du degré d'utilisation apprécié par la fréquence, la durée moyenne hebdomadaire, la diversité et l'intensité de l'utilisation de ces mêmes données (figure 3). La partie du questionnaire permettant de caractériser le degré d'utilisation des données comptables par le dirigeant de PME se trouve en annexe B. Pour s'assurer de la fidélité de l'instrument, trois mesures complémentaires ont été réalisées. Dans un premier temps, les coefficients de corrélation entre chacun des sept items mesurant la fréquence et la note globale de fréquen-

ce ont été calculés. Ces coefficients sont tous positifs et significatifs à 99,9 %. Dans un second temps, et puisque l'instrument de mesure de l'intensité et de la diversité est une échelle, le calcul du coefficient alpha de Cronbach a été établi. La valeur d'alpha obtenue est de 0.818. Dans un troisième temps enfin, les coefficients de corrélation entre les scores obtenus sur chacun des 22 items mesurant le degré global d'utilisation et le score global d'utilisation ont été calculés. Tous ces coefficients sont significatifs à 99,9 %. Cette validation permet de considérer que l'instrument donne une mesure fidèle du degré d'utilisation des données comptables par le dirigeant de PME. L'outil ayant une bonne cohérence interne, il nous est donc permis d'utiliser la somme des scores des 22 items comme mesure synthétique.

Une fois la problématique et la méthodologie exposées, il nous est possible de présenter les principaux résultats de la recherche.

**Figure 3 : Caractérisation du degré d'utilisation des données comptables par le dirigeant de PME**



### 3. RESULTATS

Les résultats des analyses, descriptive d'une part, contingente d'autre part, des pratiques comptables en PME sont successivement abordés.

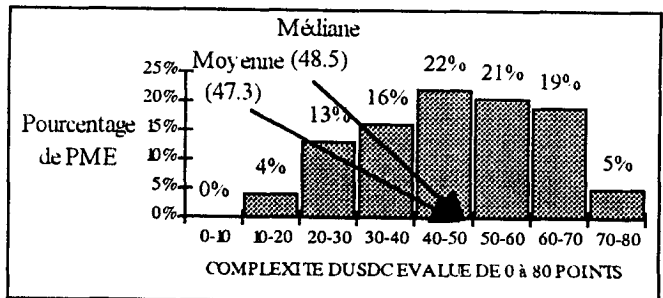
#### 3.1 Le système d'information d'une importante majorité de dirigeants de PME est en partie comptable

Les résultats révèlent en effet que, dans l'ensemble, les pratiques comptables en PME répondent à une norme minimale de sophistication. Peu de dirigeants se dispensent de toute production et de toute utilisation des données comptables à des fins de gestion.

La note moyenne de complexité des SDC observés (figure 4) est de 47,30 sur 80, la note la plus basse de 14, la plus élevée de 79, l'écart type de 15,21 et la médiane de 48,5. Seuls 2 % des dirigeants de l'échantillon ne disposent d'aucune donnée d'analyse financière (analyse de la rentabilité et du risque de défaillance), seuls 8 % n'élaborent jamais de situations intermédiaires et trois dirigeants sur quatre disposent d'un tableau de bord et/ou d'un système de calculs de coûts et/ou d'un système de prévisions. En définitive, l'analyse de la complexité des SDC révèle que la plupart des dirigeants de PME disposent d'une base minimale de données comptables élaborées à des fins de gestion mais qu'au-delà de celle-ci, la complexité des SDC observés est assez hétérogène.

La note moyenne d'utilisation des données comptables à des fins de gestion par les dirigeants de PME (figure 5) est

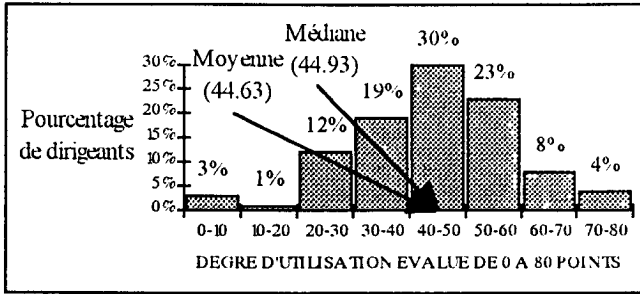
**Figure 4 :**  
**Degré de complexité des SDC des 113 PME de l'échantillon**



quant à elle de 44,63, la note la plus basse de 4,93, la plus élevée de 76,64, l'écart type de 14,28 et la médiane de 44,93. Les résultats statistiques relatifs aux questions d'utilisation montrent que la quasi-totalité des dirigeants de PME travaillent avec les données comptables, seuls 4 % d'entre eux déclarent ne jamais les utiliser ou presque (note inférieure à 20). De même, une faible fraction (12 %) déclare les utiliser de manière très importante (note supérieure à 60). En définitive, une grande majorité de dirigeants de PME utilise les données comptables plutôt faiblement (31 % ont une note comprise entre 20 et 40) ou moyennement (53 % ont une note comprise entre 40 et 60).

De ce fait, les affirmations selon lesquelles les chefs de PME disposent le plus souvent de SDC rudimentaires systématiquement sous-utilisés, ne correspondent pas à la réalité d'une grande majorité de PME (notons que ce résultat est finalement assez convergent avec ceux obtenus par quelques recherches récentes réalisées sur le thème, (Fernandez, Picory et Rowe, 1994), notamment).

Pour autant, les pratiques comptables observées sont rarement extrêmement sophistiquées et sont par là même spécifiques à la PME. Il semble possible à ce titre de parler, sur un plan général, "d'hypo-comptabilité" de la PME par opposition à "l'hyper-comptabilité" du groupe (Marchesnay, 1982). Cela renvoie par ailleurs au problème méthodologique de la relativité



**Figure 5 :**  
**Degré d'utilisation des données comptables par les 113 dirigeants de l'échantillon**

"Chadoc" et réalisée sur la base de données fourni par une analyse en composantes principales dont les valeurs propres des deux premiers axes

expliquent à elles seules 69.76 % de l'inertie totale du nuage) confirme ce résultat puisque le strict respect des règles de coupure de l'arbre au seuil des deux nœuds consécutifs entre lesquels la variation de l'indice de niveau est la plus forte (Fenneteau et Biales, 1993) ne fait apparaître que deux principaux types de pratiques comptables (définies simultanément en termes de production et d'utilisation) :

Type 1 : "Les pratiques comptables fortes ou très fortes" : il s'agit de dirigeants disposant de SDC de complexité élevée ou très élevée et d'un degré d'utilisation plutôt important ou très important. Ils représentent 54 % de l'échantillon.

Type 2 : "Les pratiques comptables faibles ou très faibles" : il s'agit de diri-

de la complexité, celle-ci ne se définit pas dans l'absolu, autrement dit, il est clair que les entreprises "les plus complexes" de notre échantillon de 113 PME seraient nécessairement parmi "les moins complexes" dans un échantillon de grandes entreprises.

Au-delà de ce constat, l'analyse des relations entre données comptables disponibles et données comptables utilisées conclut à la convergence des pratiques : ceux qui disposent des SDC les plus complexes sont logiquement ceux qui utilisent le plus les données comptables (la relation entre les indicateurs globaux de complexité et d'utilisation, appréciée au travers du calcul d'un coefficient de corrélation, est significative à 99,9 %). La classification hiérarchique (opérée sur le logiciel d'analyse de données

**Tableau 6 : Scores moyens obtenus par les dirigeants de chacun des deux types de pratiques comptables**

	Moyenne des dirigeants ayant des pratiques comptables de type 1	Moyenne des dirigeants ayant des pratiques comptables de type 2	Moyenne générale des 113 dirigeants
Délai de production /20	14 92	9.28	12 32
Fréquence de production /20	14.83	7.89	11 64
Diversité de production /20	14 01	8 92	11.67
Détail de production /20	14 79	8 02	11.67
Degré global de complexité /80	58 54	34.12	47.30
Fréquence d'utilisation /20	14 31	8 85	11.80
Durée d'utilisation /20	13 93	8 37	11.37
Intensité d'utilisation /20	13 06	9.48	11.42
Diversité d'utilisation /20	11 73	8 08	10 05
Degré global d'utilisation /80	53 04	34 77	44 63

geants disposant de SDC de complexité faible et d'un degré d'utilisation plutôt faible, parfois très faible. Ils représentent 46 % de l'échantillon.

Les scores moyens obtenus par les dirigeants de chacun des deux types, sur chacune des variables et sous-variables caractérisant les pratiques comptables, confirment cette interprétation. Les scores obtenus par les dirigeants de la classe 1 (pratiques comptables fortes ou très fortes) sont en effet nettement supérieurs à ceux obtenus par les dirigeants de la classe 2 (pratiques comptables faibles ou très faibles) à la fois sur les variables relatives à la complexité du SDC et à l'utilisation des données comptables (tableau 6).

Au total, les systèmes de données comptables mis à la disposition des dirigeants de PME semblent pouvoir être qualifiés de systèmes d'information comptable, autrement dit, quand les données existent, elles sont le plus souvent utilisées et peuvent donc être considérées comme des informations du point de vue du dirigeant.

### 3.2 Des aspects comportementaux plus décisifs que les aspects structurels

#### 3.2.1 Des facteurs d'ordre structurel peu déterminants

L'analyse des relations entre facteurs d'ordre structurel et pratiques comptables en PME (annexe G) permet tout d'abord d'avancer que :

- la taille de l'entreprise est sans conteste un élément qui s'intègre dans l'explication des pratiques comptables des dirigeants de PME : la complexité des SDC et l'utilisation des données comptables par les dirigeants de PME, augmentent avec la taille des entreprises. Une tentative d'identification du ou des seuil(s) au-delà duquel ou desquels les pratiques comptables des dirigeants de

PME tendent à se complexifier a en outre été réalisée. Elle a fait apparaître, comme classe transitoire, celle de la trentaine de salariés ;

- le degré d'informatisation de la gestion et le type d'activité ne sont que partiellement associés aux pratiques comptables en PME.
- l'âge des entreprises n'est pas relié aux pratiques comptables en PME.

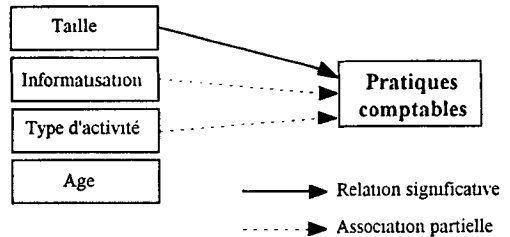


Figure 7 : Facteurs d'ordre structurel et pratiques comptables en PME

Il apparaît au total de toute évidence (figure 7) que si les caractéristiques organisationnelles et tout particulièrement la taille des entreprises sont, dans une certaine mesure, liées aux pratiques comptables des dirigeants de PME, celles-ci ne suffisent pas pour expliquer à elles seules l'ensemble de ces pratiques. Ce résultat corrobore d'ailleurs l'hypothèse, aujourd'hui de plus en plus admise, selon laquelle les facteurs d'ordre structurel ne déterminent pas à eux seuls, sur un plan général, le fonctionnement des organisations, et plus précisément ici, les pratiques comptables des dirigeants de PME. Il convenait donc bien d'élargir l'approche adoptée en intégrant à l'analyse des variables de type comportemental propres aux acteurs susceptibles d'influencer les pratiques comptables en PME, à savoir le dirigeant, le comptable salarié et le comptable externe.

#### 3.2.2 Des facteurs d'ordre comportemental jugés essentiels

L'analyse des relations entre facteurs d'ordre comportemental et pratiques

comptables en PME a été réalisée en deux temps.

Dans un premier temps, une étude des relations entre les caractéristiques des dirigeants et leurs pratiques comptables a été menée.

Les résultats de cette étude (figure 8, annexe H) permettent d'avancer que :

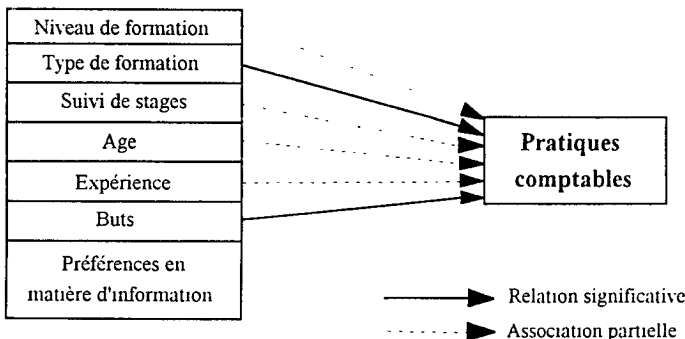
- le type de formation (gestionnaire ou non-gestionnaire) et l'objectif poursuivi (recherche ou non de croissance notamment) sont les facteurs les plus fortement reliés aux pratiques comptables ;
- le niveau de formation, le suivi de stages de gestion, l'âge et l'expérience ne leur sont que partiellement associés ;
- la relation entre les préférences des dirigeants en matière d'information (écrites ou orales, quantitatives ou qualitatives, structurées ou non structurées, détaillées ou résumées, présentées sous forme de tableau ou sous forme rédigée) et leurs pratiques comptables n'a, en revanche, pour des raisons d'ordre méthodologique (alpha de Cronbach non significatif), pu être validée.

En définitive, une sorte de "normalisation des pratiques par la formation" semble apparaître : les dirigeants ayant reçu une formation de type gestionnaire disposent, le plus souvent, de SDC plus complexes et utilisent plus les données comptables que les "non-gestionnaires". De même, les diri-

geants recherchant prioritairement la croissance, disposent le plus souvent de SDC plus complexes et utilisent globalement plus les données comptables que ceux recherchant en priorité l'indépendance et/ou la pérennité. Il apparaît enfin que les dirigeants les plus jeunes, les moins expérimentés, participant régulièrement à des stages de gestion et disposant de formation de niveau élevé ont le plus souvent des SDC plus complexes et utilisent globalement plus les données comptables que les dirigeants plus âgés, plus expérimentés, ne participant pas ou peu à des stages de gestion et disposant de formation de niveau faible. Toutefois les relations entre ces variables et les pratiques comptables restent statistiquement moins puissantes que celles associant ces mêmes pratiques au type de formation et aux buts poursuivis.

Au total, ces résultats mettent une fois encore en évidence une distinction entre "logique patrimoniale" et "logique entrepreneuriale" (Julien et Marchesnay, 1988) ; ils confirment l'influence profonde des composantes du profil du dirigeant sur les modes de gestion de la PME et par là même, le rôle central du chef de PME sur la conduite de sa firme (d'Amboise, 1989, Marchesnay, 1992.b, Lacombe-Saboly, 1994...).

Dans un second temps, une analyse des relations entre les caractéristiques des professionnels de la comptabilité et les pratiques comptables des dirigeants a été réalisée (annexes I et J). Celle-ci révèle que la mission du comptable salarié d'une



**Figure 8 :**  
**Caractéristiques des dirigeants et pratiques comptables en PME**

part, et le degré d'implication du comptable externe d'autre part, sont significativement associés aux pratiques comptables du chef de PME. Les dirigeants assistés de comptables salariés "contrôleurs de gestion" et/ou d'experts-comptables impliqués dans la gestion ont le plus souvent des pratiques comptables fortes ou très fortes. En revanche, les dirigeants assistés "d'aides-comptables" et d'experts-comptables peu impliqués ont le plus souvent des pratiques comptables faibles ou très faibles.

Une analyse approfondie des interrelations entre variables d'influence a toutefois permis de relever (figure 9) :

- que la mission du comptable salarié est à la fois liée à sa formation et au profil du dirigeant ;
- que le degré d'implication du comptable externe est lui aussi fonction du profil du dirigeant.

Autrement dit, les fonctions des professionnels comptables en PME semblent, en règle générale, fixées par le dirigeant lui-même ce qui tendrait à confirmer que celui-ci garde un rôle déterminant. Notons en outre que si 42 % des comptables salariés observés sont de type "contrôleur de gestion", seuls 20 % des comptables externes en PME semblent véritablement impliqués en matière de gestion. Autrement dit, si l'idée selon laquelle la mission de l'expert-comptable en PME doit aller au-delà de la simple production

des documents obligatoires semble aujourd'hui unanimement admise tant par les experts-comptables (OECCA, 1987.a, Bajan-Banaszak, 1993) que par les dirigeants eux-mêmes (OECCA, 1987.b, OECCA, 1990), il apparaît qu'au-delà des déclarations d'intention, les missions de conseil en gestion des experts-comptables auprès des PME restent à ce jour peu développées.

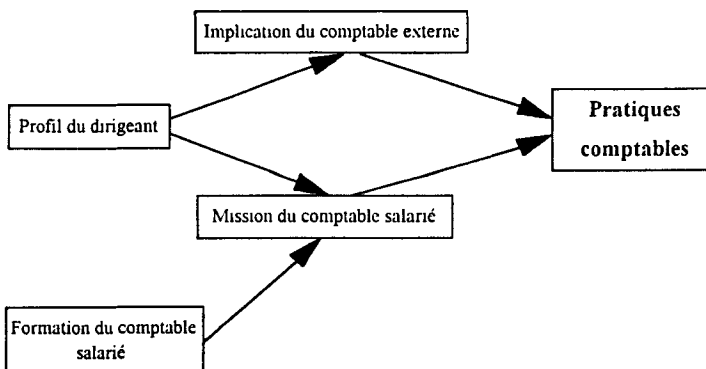
#### 4. CONCLUSION

En résumé, l'analyse descriptive des pratiques comptables des dirigeants de PME souligne que le système d'information d'une importante majorité de dirigeants observés est en partie comptable et que quand les données existent, elles sont le plus souvent utilisées et peuvent donc être considérées comme des informations du point de vue du dirigeant. L'étude contribue donc sur ce point à dissiper l'ambiguïté présente dans la littérature.

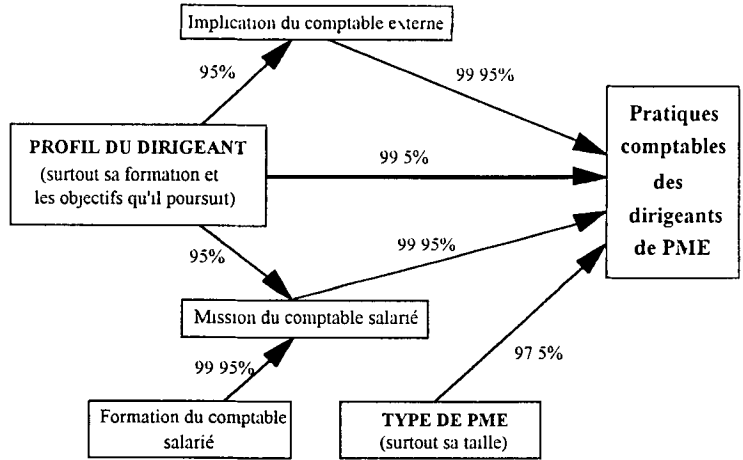
L'analyse des relations entre les pratiques comptables et les facteurs de contingence révèle quant à elle des tendances intermédiaires entre certains indices de déterminisme structural et de déterminisme comportemental et ce, aussi bien en termes de "production" qu'en termes "d'utilisation" des données (figure 10).

Il apparaît que si effectivement les caractéristiques organisationnelles et tout particulièrement la taille des entreprises

**Figure 9 :**  
**Caractéristiques des professionnels comptables et pratiques comptables en PME**



**Figure 10 :**  
**Récapitulatif**  
**des relations**  
**significatives**  
**entre facteurs**  
**de contingence**  
**et pratiques**  
**comptables**  
**en PME**



(Le degré de signification des relations est indiqué sur chacune des flèches)

sont, dans une certaine mesure, liées aux pratiques comptables des dirigeants de PME, celles-ci ne suffisent pas pour expliquer à elles seules l'ensemble

de ces pratiques. Les résultats révèlent en outre que la mission du comptable salarié d'une part, et le degré d'implication du comptable externe d'autre part, sont de même significativement associés aux pratiques comptables du chef de PME mais que ces deux variables dépendent elles-mêmes du profil du dirigeant. En définitive, c'est le profil du dirigeant, et tout particulièrement sa formation et les objectifs qu'il poursuit, qui semble exercer une influence dominante dans la détermination des propriétés objectives et subjectives des systèmes d'information comptable en PME.

Au total, l'intérêt de cette recherche se situe à un triple point de vue. Sur le plan pratique tout d'abord, la description des pratiques comptables en PME devrait permettre aux dirigeants et aux comptables salariés de se situer dans un cadre de référence tant sur le plan des données disponibles que sur le plan des données utilisées. L'étude devrait ainsi répondre à certaines de leurs interrogations du type comment se situe le SDC de l'entreprise par rapport à celui d'autres PME ? Qu'est-ce qui caractérise, par référence aux autres dirigeants, la façon dont j'utilise (ou la façon dont mon dirigeant utili-

se) les données comptables ? Cette étude devrait de même permettre de compléter la compréhension que les professionnels externes, et tout particulièrement les experts-comptables, ont des perceptions et des comportements comptables de leurs clients. Ceci semble en effet important dans l'optique de l'accroissement, préconisé par l'ordre des experts-comptables, des missions de conseils en gestion des cabinets d'expertise aux dirigeants de PME (OECCA, 1987.a, 1988, 1989).

Sur le plan méthodologique ensuite, la collecte des données a reposé sur l'administration par entretien direct d'un questionnaire. Quand cela a été possible, les outils utilisés par les travaux existant dans le domaine ont été adaptés. Mais bien souvent, compte tenu du contexte et des objectifs particuliers de la recherche, les instruments de mesure ont dû être créés. Un des apports de la recherche est de fournir aux praticiens et aux chercheurs un nouvel outil d'observation fidèle des pratiques comptables des dirigeants de PME (annexes A à F).

Sur le plan théorique enfin, la recherche pose tout d'abord le problème de la pertinence des données comptables dans le contexte précis de

la PME. L'étude a permis d'identifier les comportements comptables des chefs de PME et aidé ainsi à mieux comprendre quel type de décideur particulier constitue le dirigeant de petite et moyenne entreprise. La problématique renvoie ensuite au problème de l'universalité ou de la contingence des pratiques comptables des dirigeants de PME et au problème du type de déterminisme. Elle révèle, d'une part que les pratiques comptables en PME sont différenciées et, d'autre part, que le comportemental semble l'emporter sur le structurel.

La prudence doit cependant présider à l'interprétation et à l'appréciation de nos conclusions compte tenu des difficultés et des limites de l'étude. Ces limites sont de plusieurs ordres. Elles sont tout d'abord liées à la taille de l'échantillon : un échantillon de 113 observations peut être considéré comme assez important pour le chercheur en gestion mais le statisticien le trouvera trop limité. En outre, et pour des raisons de praticabilité, les facteurs de contingence susceptibles d'influencer les pratiques comptables des dirigeants de PME n'ont pu être pris en compte de manière exhaustive ; ainsi les aspects psychologiques de la personnalité du dirigeant, l'incertitude attachée à l'environnement, ou encore l'influence d'une culture ou de l'histoire de l'entreprise, n'ont pas été retenus dans le modèle. Ensuite, notre travail relève l'existence de cas "atypiques" mais la méthodologie employée ne permet pas de développer d'explications approfondies sur ces situations "anormales". Il serait nécessaire pour cela de revenir sur le terrain. Enfin, le caractère synchronique et statique de l'étude ne permet pas d'analyser les phénomènes d'évolution.

Au total, ces limites indiquent clairement quelques directions de prolongements pour notre recherche et à notre sens, un approfondissement de la

connaissance du comportement comptable des dirigeants de PME passe tout d'abord par un élargissement du modèle de recherche pour affiner et compléter certaines de nos conclusions. Le dirigeant de PME pourra notamment être caractérisé par des variables plus complexes et plus subjectives que celles utilisées dans notre étude, les aspects psychologiques de sa personnalité (son attitude face au risque, à l'incertitude, sa culture, sa créativité...) pourront en effet être intégrés au modèle.

Elle passe ensuite par une multiplication d'analyses plus en profondeur dans les PME. Il est prévu de compléter l'enquête réalisée par une étude qualitative. Celle-ci devrait permettre une meilleure représentation, une meilleure perception des phénomènes étudiés en rendant possible une étude plus approfondie des jeux d'acteur. De même, une étude longitudinale, menée dans un nombre limité d'entreprises, permettrait de dépasser la saisie à un moment donné de l'état de la situation. Le suivi pendant un certain temps des pratiques comptables de quelques dirigeants de PME permettrait de confirmer la validation de certaines de nos hypothèses par une vue interne, et non plus externe, de la situation et des pratiques.

En définitive, si cette étude a pu confirmer, infirmer ou compléter les conclusions de recherches antérieures, elle ne constitue bien évidemment qu'un propos d'étapes. L'analyse des résultats suggère en effet divers approfondissements et élargissements de sa problématique de base et souligne la nécessité de multiplier les contextes d'études. Ces prolongements devraient permettre d'enrichir les représentations et les explications amorcées dans ce travail afin de mieux comprendre la spécificité des schémas de gestion des dirigeants de PME.

## BIBLIOGRAPHIE

- Abdou, H. (1991) L'influence de l'évolution des systèmes de production sur le système d'information comptable : étude empirique, Thèse de Doctorat de Sciences de Gestion, Université de Montpellier II.
- Bajan-Banaszak, L. (1993) "L'expert-comptable et le conseil de gestion en PME", *Revue Française de Comptabilité*, n° 249, Octobre, p.95-101
- Bateson, G. (1977) *Vers une écologie de l'esprit*, Editions du Seuil, Paris.
- Chapellier, P. et De Montgolfier, C. (1995) "Une synthèse des approches méthodologiques du système d'information comptable", *16<sup>e</sup> Congrès de l'Association Française de Comptabilité*, Tome 2, Montpellier, Mai, p.1053-1069
- Chapellier, P. (1994) Comptabilités et système d'information du dirigeant de PME : essai d'observation et d'interprétation des pratiques, Thèse de Doctorat de Sciences de Gestion, Université de Montpellier 2.
- Charry, B. (1991) "Diffusion des normes et évolution des pratiques comptables", Cahiers de recherche de l'ESUG, N°105, Université de Toulouse 1, Juin.
- Crozier, M et Friedberg, E. (1977) *L'acteur et le système*, Paris, Edition du Seuil.
- D'Amboise, G. (1989) "Planification stratégique dans les PME : des modèles émergents de la littérature", *Revue internationale de Gestion des P.M.O.*, Vol. 4, N°2, p.46-57.
- Davis, G.B., Olson, M.H., Ajenstat, J.A. et Peaucelle, J.L. (1986) *Systèmes d'information pour le management*, Editions G.Vermette Inc, Economica, Volume 1 : *Les bases* et Volume 2 : *Les approfondissements*.
- Dupuy, Y. (1987) "Vers de nouveaux systèmes d'information pour le chef de petite entreprise ? (Quelques difficultés de dépassement de l'information comptable)", Papier de recherche CREGO, IAE, Université de Montpellier II.
- Dupuy, Y. (1994) "Une lecture des recherches actuelles en comptabilité-contrôle", *Annales du Management*, XI<sup>e</sup> *Journées Nationales des IAE*, Montpellier, 2 et 3 février, p.17-33.
- Elmore, R. (1986) A contingency theory approach to an empirical classification of management accounting information systems, Thèse Ph.D. Université du Mississipi.
- Evrard, Y., Pras, B., Roux, E., Choffray, J.M. et Dussaix, A.M. (1993) *Market : études et recherches en marketing, fondements, méthodes*, Paris, Nathan.
- Fallery, B. (1983.a), "Un système d'information pour les PME", *Revue Française de Gestion*, Nov-Déc p.70-76.
- Fallery, B. (1983.b) Le système d'information du dirigeant de petite entreprise, Thèse de doctorat de 3<sup>e</sup> cycle, Spécialité : Analyse industrielle, Université de Montpellier I, Octobre.
- Fenneteau, H. et Biales, C. (1993), *Analyse statistique des données, applications et cas pour le marketing*, Paris, Ellipses.
- Fernandez, V., Picory, C. et Rowe, F. (1994) "Diversité, cohérence et pertinence des outils de gestion : le cas des PME d'Ile de France", *Actes de la 39<sup>e</sup> Conférence Mondiale des PME*, Strasbourg, 27-29 Juin.
- Gasse, Y. (1989) "L'utilisation de diverses techniques et pratiques de gestion dans la PME", *Revue Internationale de Gestion des P.M.O.*, Vol 4, n°1, p.3-11
- Holmes, S. et Nicholls, D. (1988) "An analysis of the use of accounting information by australian small business", *Journal of Small Business Management*, April, p.57-68.
- Holmes, S. et Nicholls, D. (1989) "Modelling the accounting information requirements of small businesses", *Accounting and Business Research*, Vol 19, N°74, Spring, p.143-150
- Julien, P.A. et Marchesnay, M. (1988) *La petite entreprise*, Edition Vuibert.
- KandHwalla, P.N. (1972) "The effects of different types of competition on the use managerial controls", *Journal of Accounting Research*, Autumn.
- Lacombe-Saboly, M. (1994) Les déterminants de la qualité des produits comp-

tables des entreprises : le rôle du dirigeant, Thèse de doctorat, Université de Poitiers, Janvier.

Lorrain, J. et Dussault, L. (1988) "Les entrepreneurs artisans et opportunistes : une comparaison de leurs comportements de gestion", *Revue Internationale P.M.E.*, Vol 1, n°2, Décembre, p.157-176.

Malo, J.L. (1989) "Première approche d'un cadre méthodologique de recherche en comptabilité", *Actes du Congrès de l'Association Française de Comptabilité*, Reims., p.384-420.

Marchesnay, M. (1982) "Pour un modèle d'hypofirme", in *Entreprises et Organisations, Mélanges en l'honneur de Madame le Professeur Jane AUBERT-KRIER*, Economica.

Marchesnay, M. (1992.a) "L'offre de services en gestion à la petite entreprise", in *Mélanges en l'honneur du Professeur MERIGOT*, Economica.

Marchesnay, M. (1992.b) "La PME : une gestion spécifique ?", *Problèmes Economiques*, n° 2276, Mai.

Melèse, J. (1979) "Information, besoins et désirs", *Informatique et Gestion*, n° 105, Avril, p.26-31.

Mintzberg, H. (1976) "Planning on the left and managing on the right", *Harvard Business Review*, July-August, p.49-58

Mintzberg, H. (1990) *Le manager au quotidien : les dix rôles du cadre*, Les Editions d'Organisation, 4<sup>e</sup> impression, Mai.

Neter, J.P. (1979) "Reliability: a review of psychometric basics and recent marketing practices", *Journal of Marketing Research*, Vol 26, Février, p.6-17.

OECCA (1987.a) *Les missions de l'expert-comptable : défis et perspectives*, Rapport préparatoire au 42<sup>e</sup> congrès de l'OECCA, Saint-malo.

OECCA (1987.b) *L'image des experts-comptables : une enquête auprès de leurs*

*clients*, Editions Comptables Malesherbes, Société d'édition du conseil supérieur de l'OECCA.

OECCA (1988) *Le système d'information de l'entreprise : rôle de l'expert-comptable*, Rapport préparatoire au 43<sup>e</sup> congrès de l'OECCA, Strasbourg.

OECCA (1989) *Les enjeux de la comptabilité*, Rapport préparatoire du 44<sup>e</sup> congrès de l'OECCA, Editions Comptables Malesherbes, Paris.

OECCA (1990) "Conseil aux entreprises : les attentes des PME", *SIC*, n° 77, Janvier, p.8-11.

Reix, R. (1984) "Quelques facteurs affectant l'utilisation d'informations de caractère comptable", *Actes du congrès de l'Association Française de Comptabilité*, "Comptabilité et décision", Nice, Avril, p.357-370.

Reix, R. (1987) "Les problématiques d'évaluation des systèmes d'information", *Actes du 8<sup>e</sup> congrès de l'Association Française de Comptabilité*, Rennes, Avril.

Rosenzweig, K.Y. (1977) Effects of company organization structure on the accounting system, Thèse Ph.D. Université du Michigan.

Simon, H.A. (1974) *La science des systèmes, science de l'artificiel*, Editions EPI, Paris.

Simon, H.A. (1987) "Making management decisions : the role of intuition and emotion", *Academy of Management Executive*, Vol 1, Iss.1, February, p.57-64.

Specht, P.H. (1987) "Information sources used for strategic planning decisions in small firms", *American Journal of Small Business*, Vol.11, n° 4, Spring, p.27-34

Woo, C.Y., Cooper, A.C. et Dunkelberg, W.C. (1991) "The development and interpretation of entrepreneurial typologies", *Journal of Business Venturing*, Vol 6, n° 2, Mars, p.93-111.

## ANNEXES

### *Annexe A : Extrait du questionnaire : "Caractérisation de l'état du système de données comptables" (questions 15 à 44)*

#### A) Pratiques de comptabilité générale

**15** - Combien de mois après la date de clôture disposez-vous d'un bilan et d'un compte de résultat utilisables à des fins de gestion ?

- Moins d'un mois
- De 1 à 2 mois
- De 2 à 3 mois
- De 3 à 4 mois
- Plus de 4 mois

**16** - L'établissement d'une situation intermédiaire se fait :

- Tous les mois
- Tous les trimestres
- Tous les semestres
- Ponctuellement (précisez)
- Jamais

**17** - L'élaboration des situations intermédiaires présente un caractère plutôt :

- Complet et détaillé
- Général et approximatif

**18** - Quels sont les délais nécessaires à l'établissement des situations intermédiaires ?

- Moins d'un mois
- De 1 à 2 mois
- Plus de 2 mois

#### B) Pratiques de comptabilité analytique

**19** - Existe-t-il, dans votre entreprise, un système de calcul de coûts ?

- Oui
- Non

Si la réponse est Non, veuillez passer directement à la question 24

**20** - Votre entreprise dispose-t-elle des informations suivantes ?

	OUI	NON
Coûts fonctionnels globaux		
Coûts détaillés par produit ou par chantier		
Coûts détaillés par atelier ou par service		

#### 21 - Quels types de coûts calculez-vous ?

	OUI	NON
Coût complet		
Coût direct		
Coût variable		
Coût marginal		
Autres (précisez)		

**22** - Calculez-vous votre seuil de rentabilité ?

- Oui
- Non

**23** - Quelle est, dans le domaine des coûts, la fréquence de traitement des données réelles ?

- Annuelle
- Semestrielle
- Trimestrielle
- Mensuelle
- Ponctuelle (précisez)

#### C) Pratiques budgétaires et de gestion prévisionnelle

**24** - Existe-t-il dans votre entreprise un système de budget ou de prévision ?

- Oui
- Non

Si la réponse est Non, veuillez passer directement à la question 32

**25** - Les activités ou fonctions suivantes font-elles l'objet de budgets ou de prévisions ?

	OUI	NON
Achat, approvisionnement		
Production, fabrication		
Vente, distribution		
Investissement, projet		
Autres (précisez)		

**26** - Elaborez-vous un bilan et/ou un compte de résultat prévisionnel(s) ?

- Oui
- Non

**27** - Votre cadre budgétaire est :

- Global
- Ventilé par activité
- Ventilé par atelier ou par service

**28** - Vos prévisions couvrent une période :

- Annuelle
- Semestrielle
- Trimestrielle
- Mensuelle
- Autres (précisez)

**29** - Les révisions de budgets ou de prévisions en cours d'année sont :

- Régulières
- Exceptionnelles
- Exclues

**30** - Les comparaisons entre les réalisations et les prévisions sont effectuées :

- Annuellement
- Semestriellement
- Trimestriellement
- Mensuellement
- Ponctuellement (précisez)
- Jamais

**31** - Compte tenu des causes d'écarts retenant l'attention, l'analyse des écarts entre le réel et le prévu vous semble :

- Complète
- Sélective
- Absente

**D) Etude de la rentabilité**

**32** - Disposez-vous :

	OUI	NON
Du tableau des soldes intermédiaires de gestion		
Du calcul de la capacité d'autofinancement		

**33** - Disposez-vous de ratios mesurant :

	OUI	NON
Le poids des achats par rapport au chiffre d'affaires		
La rentabilité de l'activité		
La rentabilité des capitaux investis		
La rentabilité du personnel		
La rentabilité du matériel		
Le poids des charges financières		
Autres (précisez)		

**34** - Procédez-vous à une analyse comparative de la rentabilité :

	OUI	NON
Dans le temps (comparaison d'une année sur l'autre)		
Dans l'espace (comparaison avec d'autres entreprises)		

**35** - Procédez-vous à :

	OUI	NON
Une analyse globale de la rentabilité		
Une analyse par activité de la rentabilité		

**36** - Quelle est, dans le domaine de l'information sur la rentabilité, la fréquence d'élaboration des données ?

- Annuelle
- Semestrielle
- Trimestrielle
- Mensuelle
- Ponctuelle (précisez)
- Inexistante

**E) Etude du risque de défaillance**

**37** - Disposez-vous :

	OUI	NON
La solvabilité		
L'autonomie financière		
L'évolution du besoin en fonds de roulement		
Le délai de rotation des stocks		
Le délai de rotation des créances clients		
Le délai de rotation des dettes fournisseurs		
Autres (précisez)		

**38** - Disposez-vous de ratios mesurant :

	OUI	NON
Du bilan fonctionnel		
Du tableau de financement		
Du Besoin en Fonds de Roulement normatif (prévisionnel)		

**39** - Quelle est, dans le domaine de l'information sur le risque, la fréquence d'élaboration des données ?

- Annuelle
- Semestrielle
- Trimestrielle
- Mensuelle
- Ponctuelle (précisez)
- Inexistante

41 - Celui-ci est mis à jour :

- Toutes les semaines
- Tous les mois
- Tous les trimestres
- Tous les semestres
- Tous les ans
- Autres (précisez)

**F) Tenue d'un tableau de bord**

40 - Tenez-vous un tableau de bord ?

- Oui
- Non

Si la réponse est Non, passez directement à la question 43

42 - Quelles sont les principales informations contenues dans celui-ci ?

**G) Pratiques de choix d'investissement et de financement :**

43 - Quand vous procédez à un investissement, vous avez à votre disposition :

Fréquence d'élaboration	A chaque investissement	Parfois mais pas toujours	Jamais
Outils de gestion			
Le taux de rendement comptable			
Le délai de récupération			
La valeur actuelle nette (VAN)			
Le taux interne de rentabilité (TIR)			

44 - Quand vous avez à choisir un mode de financement (emprunts, crédit bail, fonds propres...) vous avez à votre disposition :

Fréquence d'élaboration	A chaque choix de financement	Parfois mais pas toujours	Jamais
Outils de gestion			
La valeur actuelle nette (VAN)			
Le taux interne de rentabilité (TIR)			

**Annexe B : Extrait du questionnaire : "Mesure du degré d'utilisation des données comptables"**

51 - Mesure de la fréquence et de la durée hebdomadaire moyenne de l'utilisation

**52 - Mesure de la diversité et de l'intensité de l'utilisation :**

Dans quelle mesure utilisez-vous l'information comptable pour : (Pondérez de 1 à 5 chacune des propositions suivantes en donnant le plus de points aux objectifs qui entraînent la plus grande utilisation : entourez 1 pour une utilisation nulle et 5 pour une utilisation très importante).

Prévoir la situation des semaines et des mois à venir (prévision du chiffre d'affaires, du résultat, de la trésorerie...)	.....1	2	3	4	5
Prendre des décisions du type fixation des prix de vente, des marges, élaboration de devis	.....1	2	3	4	5
Fixer des objectifs par référence aux années passées, suivre la réalisation de ces objectifs et prendre à temps, si nécessaire, des mesures correctives	.....1	2	3	4	5
Connaître l'évolution de la trésorerie pour éviter de trop gros découverts, le paiement d'agios trop élevés	.....1	2	3	4	5
Connaître le dû fournisseurs (pour tenter de négocier des remises, éviter de payer plusieurs fois...) et le dû clients (pour relancer les clients si nécessaire...)	.....1	2	3	4	5
Choisir de maintenir, de renouveler, de moderniser le potentiel de production	.....1	2	3	4	5
Choisir de maintenir une activité, de l'abandonner, de la sous-traiter	.....1	2	3	4	5
Choisir d'investir dans une activité nouvelle	.....1	2	3	4	5
Choisir un mode de financement (emprunt, fonds propres, crédit bail, location...)	.....1	2	3	4	5
Gérer les emprunts en-cours (remboursement d'un emprunt par anticipation, rallongement du délai de remboursement d'un emprunt, transformation d'un découvert en emprunt...)	.....1	2	3	4	5
Convaincre le banquier en cas de demande de crédit ou de découvert	.....1	2	3	4	5
Gérer les placements financiers (SICAV, actions, obligations...)	.....1	2	3	4	5
Connaître l'évolution des performances de l'entreprise (rentabilité, risques, coûts...) pour détecter toute éventuelle dégradation et intervenir rapidement en cas de nécessité	.....1	2	3	4	5
Surveiller l'évolution des performances de l'entreprise par rapport à celle des concurrents, par rapport aux normes de la profession	.....1	2	3	4	5

**Annexe C : Caractérisation des facteurs de contingence d'ordre structurel**

Variables	Eléments de caractérisation
Taille de l'entreprise	- Chiffre d'affaires hors taxes - Nombre d'employés
Age de l'entreprise	- Date de création
Degré d'informatisation de la gestion	- Informatisation en deçà d'une utilisation régulière pour l'élaboration des informations de gestion - Informatisation allant jusqu'à une utilisation régulière pour l'élaboration des informations de gestion
Type d'activité	- Entreprises industrielles sur commandes - Entreprises industrielles en série - Entreprises de services - Entreprises commerciales

**Annexe D : Caractérisation des variables caractéristiques du dirigeant**

Variables	Eléments de caractérisation	
Age du dirigeant	- Moins de 30 ans ; de 30 à 39 ans ; de 40 à 49 ans ; de 50 à 59 ans ; de 60 à 69 ans ; 70 ans et plus	
Expérience du dirigeant	- Temps (exprimé en années) passé par le dirigeant à la tête d'une entreprise	
Niveau de formation	Autodidacte ; CAP, BEP, BP ; Baccalauréat ; Bac +2 (DEUG, BTS, DUT) ; Licence ; Maîtrise ; Grande école ; Expertise comptable ; 3 <sup>ème</sup> cycle	
Type de formation	Gestionnaire / non gestionnaire	
Suivi de stages de gestion	Nature du/des stage(s) de gestion suivis au cours des 5 dernières années	
Mesure des buts poursuivis par le dirigeant	Quels sont les buts que vous poursuivez en priorité dans votre métier de chef d'entreprise ? Veuillez répartir 100 points entre les quatre propositions de chacune des deux séries suivantes :	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Etre le leader d'une entreprise de plus en plus importante</li> <li>• Ne pas perdre mon indépendance face aux organismes extérieurs (Etat, autres entreprises, banques...)</li> <li>• Assurer la survie de mon entreprise</li> <li>• Gagner suffisamment d'argent pour m'assurer un niveau de vie satisfaisant</li> </ul> <p style="text-align: right;">100 points</p>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eviter à l'entreprise des changements trop importants, maintenir la stabilité de la firme</li> <li>• Obtenir une croissance maximale du niveau d'activité, gagner des parts de marché</li> <li>• Etre mon propre patron, jouir d'une pleine liberté</li> <li>• Réaliser un profit maximum</li> </ul> <p style="text-align: right;">100 points</p>	
<b>Préférences des dirigeants en matière d'information :</b>		
Je préfère une information écrite même lente	1 2 3 4 5	Je préfère une information orale rapide
Je préfère une information écrite tout à fait exacte	1 2 3 4 5	Je préfère une information orale même approximative
Je préfère une information structurée, présentée sous une forme standard	1 2 3 4 5	Je préfère une information non structurée, présentée sous sa forme naturelle
Je préfère une information agrégée, résumée, synthétisée	1 2 3 4 5	Je préfère une information non agrégée, complète, détaillée
Je préfère une information quantitative (rapports, chiffres...)	1 2 3 4 5	Je préfère une information qualitative (conseils, opinions...)
Je préfère une information présentée sous forme de tableaux chiffrés	1 2 3 4 5	Je préfère une information présentée sous forme rédigée

**Annexe E : Caractérisation des variables caractéristiques du comptable salarié**

La mission du comptable salarié a été qualifiée en demandant au comptable d'indiquer, parmi les trois propositions suivantes, celle qui lui semblait la plus représentative du rôle qu'il remplissait dans l'entreprise :

- Assurer la tenue de la comptabilité (enregistrer les factures dans les journaux, assurer le suivi de ces factures, faire des états de rapprochement...)
- Assurer la tenue de la comptabilité et produire ponctuellement, de temps à autre, quelques informations comptables à des fins de gestion
- Assurer la tenue de la comptabilité et produire de façon régulière des informations comptables à des fins de gestion

Niveau, type de formation et suivi de stages de gestion : questions identiques à celles posées aux dirigeants

**Annexe F : Caractérisation de la variable caractéristique du comptable externe : le degré d'implication**

Degré d'implication du comptable externe . Echelle de 15 items comprenant cinq choix de réponses numérotés de 1 à 5 (1 correspondant à une implication nulle dans la situation proposée et 5 à une implication très importante).

Item N°1 : La fiscalité de l'entreprise  
 Item N°2 : Votre fiscalité personnelle (vos revenus, votre patrimoine)  
 Item N°3 : La gestion de la trésorerie  
 Item N°4 : La gestion des coûts (évolution des coûts de revient...)  
 Item N°5 : La gestion budgétaire (prévision des ventes, du chiffre d'affaires, du résultat ..)  
 Item N°6 : Mise en place de situations intermédiaires en cours d'année  
 Item N°7 : Mise en place et tenue d'un tableau de bord permettant de surveiller l'évolution de la rentabilité et du risque  
 Item N°8 : Informations sur les ratios de gestion utilisés dans le secteur d'activité de l'entreprise  
 Item N°9 : Le conseil financier (recherche des meilleurs systèmes d'emprunt, de placement...)  
 Item N°10 : L'aide à l'entreprise dans ses relations avec les banques (agios, découverts...)  
 Item N°11 : Conseils et analyse comptable des conséquences des décisions de portée générale que pourrait prendre le dirigeant (décisions d'investissement, de croissance, de sous-traitance ..)  
 Item N°12 : La mise au courant systématique de toutes les nouvelles lois, des nouveaux décrets, règlements, pouvant concerner l'entreprise dans les domaines commercial, fiscal, juridique et social  
 Item N°13 : La gestion sociale (embauches, licenciements)  
 Item N°14 : Conseils sur le recrutement et la formation du personnel comptable intégré à l'entreprise  
 Item N°15 : Le choix, la mise en place, la gestion du système informatique

La fidélité de cet instrument a été évaluée à l'aide d'un coefficient alpha de Cronbach. La valeur d'alpha obtenue est de 0.807.

**Annexe G : Degré de signification des relations entre les facteurs de contingence d'ordre structurel et le comportement comptable des dirigeants de PME**

	Complexité du SDC	Degré d'utilisation des données comptables par le dirigeant	Types de pratiques comptables (1)
Taille (effectif)	99.9%	95%	99.5%
Informatisation	99.5%	NS (2)	99.9%
Type d'activité	NS (3)	NS	NS
Age de la PME	NS	NS	NS

(1) identifiés par la classification hiérarchique : type 1 (pratiques comptables fortes ou très fortes) et type 2 (pratiques comptables faibles ou très faibles)

(2) NS = Non Significatif

(3) Non significatif excepté en matière de contrôle de gestion où la relation est significative à 97.5%

**Annexe H : Degré de signification des relations entre les caractéristiques des dirigeants et leur comportement comptable**

	Complexité du SDC	Degré d'utilisation des données comptables par le dirigeant	Types de pratiques comptables (1)
Niveau de formation	97.5%	NS (2)	99.5%
Type de formation	99.5%	99.95%	99.95%
Suivi de stages	95%	99.5%	95%
Age du dirigeant	95%	NS	97.5%
Expérience	95%	NS	NS (90%)
Buts			
- Recherche de croissance	99.9%	99.9%	97.5%
- Recherche de stabilité, de pérennité	NS (90%)	95%	NS
- Recherche d'indépendance	NS	NS	NS
- Recherche de profit	NS	NS	NS
Préférences en matière d'information	NS	NS	NS

(1) identifiés par la classification hiérarchique : type 1 (pratiques comptables fortes ou très fortes) et type 2 (pratiques comptables faibles ou très faibles)

(2) NS = Non Significatif

**Annexe I : Degré de signification des tests du Khi2 réalisés entre les caractéristiques des comptables salariés et le comportement comptable des dirigeants de PME**

	Complexité du SDC	Degré d'utilisation des données comptables par le dirigeant	Types de pratiques comptables du dirigeant (1)
Mission du comptable	99.5%	99%	99.95%
Niveau de formation	NS (2)	NS	NS
Type de formation	NS	NS	NS
Suivi de stages	95%	NS	99%

(1) identifiés par la classification hiérarchique type 1 (pratiques comptables fortes ou très fortes) et type 2 (pratiques comptables faibles ou très faibles)

(2) NS = Non Significatif

**Annexe J : Degré de signification des tests du Khi2 réalisés entre l'implication du comptable externe et le comportement comptable des dirigeants de PME**

	Complexité du SDC	Degré d'utilisation des données comptables par le dirigeant	Types de pratiques comptables du dirigeant (1)
Implication du comptable externe	95%	97.5%	99.5%

(1) identifiés par la classification hiérarchique type 1 (pratiques comptables fortes ou très fortes) et type 2 (pratiques comptables faibles ou très faibles)