



**HAL**  
open science

# L'APPROPRIATION DES OUTILS COMPTABLES ET FINANCIERS PAR LES PME

Sylvie Chalayer Rouchon, Muriel Perez, Christine Teyssier

► **To cite this version:**

Sylvie Chalayer Rouchon, Muriel Perez, Christine Teyssier. L'APPROPRIATION DES OUTILS COMPTABLES ET FINANCIERS PAR LES PME. De la conception à l'usage : vers un management de l'appropriation des outils de gestion, Editions EMS, pp.115-146, 2010, Management et Société. halshs-00522457

**HAL Id: halshs-00522457**

**<https://shs.hal.science/halshs-00522457>**

Submitted on 30 Sep 2010

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

## **CHAPITRE IV:**

# **L'APPROPRIATION DES OUTILS COMPTABLES ET FINANCIERS PAR LES PME**

Sylvie Chalayer, Muriel Perez et Christine Teyssier

Processus de choix d'investissement par les indicateurs de valeur actuelle nette, de taux de rentabilité interne, analyse de l'activité à travers l'excédent brut d'exploitation, le résultat net, la capacité d'autofinancement, décision d'octroi de crédit via des fonctions scores, le domaine de la finance d'entreprise est l'un des domaines les plus clairement formalisés via des normes<sup>1</sup>. Des indicateurs, des ratios, des variables sont systématiquement mis en avant dans les processus de décision et dans les rapports rédigés pour justifier les choix effectués. Les normes et les règles comptables sont, elles aussi, incontournables puisque, dans la plupart des cas, elles ont un caractère obligatoire. Ainsi, elles vont guider l'établissement des documents annuels (bilan, compte de résultat et annexe) qui constituent une base de discussion importante dans bon nombre d'entreprises, notamment dans les PME. Les normes financières et comptables vont donc favoriser le dialogue entre les différentes parties prenantes de l'entreprise : elles ont un caractère universel, quasi-obligatoire et, par conséquent, bénéficient d'une bonne assise sociale qui favorise la confiance dans les échanges.

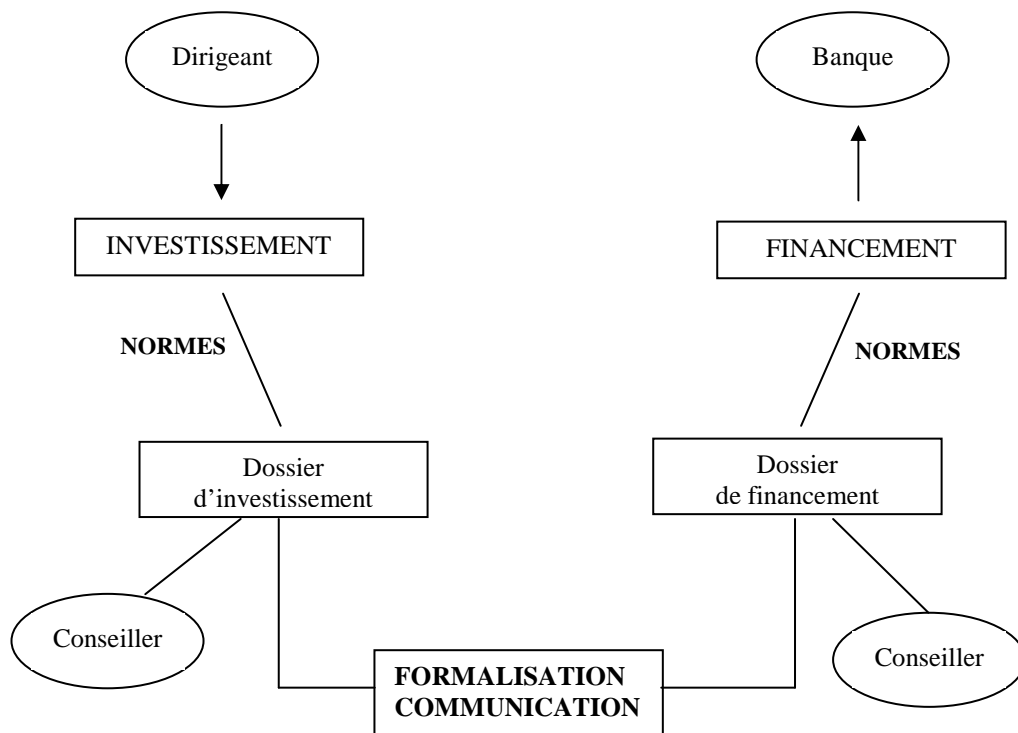
Si la thématique de « l'appropriation des outils de gestion » a déjà fait l'objet de recherches dans plusieurs domaines (notamment le système d'information), les travaux en finance d'entreprise et en comptabilité restent peu nombreux et ont trait essentiellement aux modalités de construction de ces outils. Dans ce chapitre, nous défendons l'idée selon laquelle les normes dans le domaine comptable et financier sont omniprésentes et incontournables. Cette approche s'inscrit dans une perspective rationnelle de l'utilisation des outils de gestion, largement dominante en finance classique et mise en place initialement dans les grandes entreprises. Nous montrons également que les normes ne sont pas toujours utilisées dans le sens attendu, qu'elles sont parfois « détournées » dans certaines circonstances pour servir des

---

<sup>1</sup> Nous regroupons sous le terme de normes financières les outils développés dans une optique d'analyse issus d'une réflexion portant sur la théorie financière mais n'ayant pas force de loi, par opposition aux normes comptables. Sont ainsi considérés comme des normes financières, la valeur actuelle nette (VAN), le taux interne de rentabilité (TIR), les ratios de solvabilité, la capacité d'autofinancement (CAF)... Ces outils sont issus pour la plupart de simples recommandations, l'utilisateur étant libre par la suite d'apporter des modifications.

objectifs particuliers y compris personnels. Cette seconde approche relève d'une utilisation des normes et outils de gestion, d'une part, dans une perspective psycho-cognitive, quand le rôle de l'individu entre en ligne de compte dans l'outil de gestion pour sa construction ou pour sa lecture et, d'autre part, dans une perspective socio-politique, quand l'outil est destiné aux acteurs entourant l'organisation. Ces trois perspectives, rationnelle, psycho-cognitive et socio-politique seront abordées dans le cadre de la PME à travers les décisions d'investissement et de financement, ce dernier étant souvent associé dans ce type d'entreprises à la décision d'octroi de crédit par la banque.

Le schéma ci-après présente le processus de construction des documents supports à la décision dans le cadre d'un projet d'investissement suivi d'une demande de financement dans une PME. En effet, compte tenu des caractéristiques du tissu régional et du peu de travaux portant sur la PME en comptabilité et en finance, notre terrain de recherche s'est porté sur ce type d'entreprises. Nous suivons en ce sens les travaux de Torrès (1998) et de Julien (1998) posant la PME comme objet d'étude, présentant des spécificités par rapport à la grande entreprise.



*Le processus d'investissement et de financement*

- **Figure 4-1: Le processus d'investissement et de financement**

Dans le processus de choix d'investissement, plusieurs intervenants aux objectifs distincts peuvent émerger : le chef de production à l'origine du besoin d'investissement, le dirigeant, le directeur administratif et financier et le ou les conseillers de l'entreprise notamment l'expert-comptable. Ce choix d'investissement peut être formalisé via un support, le dossier d'investissement. Ce dossier reprend des indicateurs classiques censés guider le choix du

décideur et calculés sur la base de cash flow prévisionnels : la valeur actuelle nette, le taux interne de rentabilité ou tout simplement le délai de récupération.

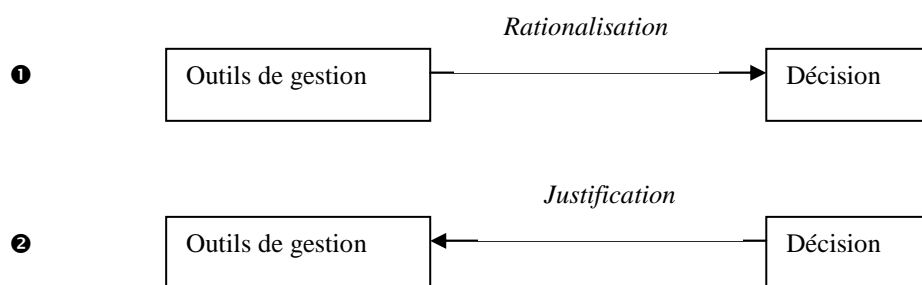
Dans la plupart des cas, ces outils sont mis en œuvre dans les PME par l'expert comptable de l'entreprise, le dirigeant n'ayant pas toujours une formation comptable. Ces outils sont-ils utilisés dans une optique d'aide à la décision permettant de guider le dirigeant dans ses choix de manière rationnelle ? Servent-ils par exemple à une justification a posteriori de la décision d'investissement ? Les outils de gestion ne rempliraient alors plus le même rôle. Il n'est pas rare de rencontrer dans des PME des investissements retenus pour des « raisons personnelles » liés à la volonté propre du dirigeant et à ses capacités cognitives (intuition, stratégie personnelle de développement...).

Une fois la décision d'investissement prise et clairement formalisée, le processus se poursuit via la demande de financement. Cette demande de financement à destination d'un organisme bancaire doit, elle aussi, être formalisée à travers un dossier de financement. Les parties prenantes ayant changé, les indicateurs mis en place peuvent être différents. A travers ce dossier, le dirigeant aura intérêt, afin d'obtenir le financement recherché, à axer sa communication sur la solvabilité, la trésorerie, l'équilibre financier et à valoriser la situation de son entreprise dans le sens attendu par l'organisme bancaire. En effet, dans le cadre de l'octroi de crédit, du point de vue de l'organisme prêteur, les notions fondamentales sont, entre autres, le risque, la pérennité, la liquidité et la solvabilité de l'entreprise. Dans quelles mesures ces indicateurs rationnels sont-ils pris en compte par les organismes bancaires ? Ces outils quantitatifs ne sont-ils pas parfois relégués à un simple rôle de justification a posteriori d'une décision déjà prise ?

Ce type de réflexion, sur l'investissement et sur le financement, conduit à deux questionnements :

❶ la décision est-elle la résultante de choix rationnels guidés par des processus clairement formalisés aidant le décideur ?

❷ ces outils de gestion servent-ils à la justification de décisions prises de manière plus « subjective » ?



L'observation des pratiques montre que les dossiers d'investissement et de financement sont des outils clairement formalisés reprenant les concepts financiers en usage. Ils représentent autant d'outils de communication à destination des différentes parties prenantes:

- Le dirigeant en tant qu'observateur interne aura accès à des informations de natures différentes (comptabilité analytique, orientation stratégique) qui sortent du domaine des documents purement comptables.

- L'expert-comptable, qui sert souvent de conseiller face au dirigeant de PME, peut apporter une lecture différente des états financiers<sup>2</sup> dans la prise de décision. Il est d'ailleurs souvent le premier à s'approprier les nouvelles normes avant de les transmettre à ses clients.
- Les organismes bancaires, à travers des dossiers d'analyse financière, apportent une autre lecture à la situation de l'entreprise, celle d'observateurs externes. Ils disposent toutefois de davantage d'informations qu'un simple tiers et surtout de l'accès aux informations de la Centrale des Bilans ou au fichier des incidents de paiements. Les tiers extérieurs, clients et fournisseurs quant à eux, ne disposent que d'une information parcellaire, via les documents comptables qui ne traduisent pas systématiquement la situation réelle d'une entreprise. Ils développent cependant des outils également formalisés, à travers notamment l'étude de l'historique des relations avec l'entreprise.

L'objectif de notre programme de recherche consiste à étudier l'utilisation de ces outils de gestion, pour la plupart simple variation extraite d'un référentiel unique, et d'analyser comment les différents intervenants s'approprient ces outils de gestion dans le processus décisionnel. **Notre proposition de base est la suivante : dans la vie de l'entreprise, à partir d'une même source de données (les documents comptables et financiers), les parties prenantes adoptent des logiques différentes de construction, de lecture et d'utilisation des mêmes concepts.**

Pour étayer notre proposition, nous décrivons, dans une première partie, les outils utilisés dans l'entreprise pour décider d'investir, dans les organismes bancaires pour décider d'octroyer ou de refuser une ligne de crédit. Nous montrons ainsi la reconnaissance et la puissance de la norme. Dans une seconde partie, nous traitons de l'appropriation des outils comptables et financiers dans les PME en introduisant les acteurs et, par conséquent, les aspects psycho-cognitifs et socio-politiques des décisions financières.

---

<sup>2</sup> Par états financiers, nous entendons bilan, compte de résultat et annexe.

# **1. LES OUTILS COMPTABLES ET FINANCIERS : LA RECONNAISSANCE ET LA PUISSANCE DE LA NORME**

Nos sociétés occidentales se sont pleinement appropriées les normes comptables d'autant plus qu'elles ont une reconnaissance et une confiance socialement bien assises (Capron 1993). La comptabilité et ses règles sont connues par tous les acteurs intéressés par les milieux économiques.

La première partie de ce chapitre s'intéresse à la prise de décision en matière d'investissement et d'octroi de crédit. Pour faciliter l'acceptation sociale de ces décisions, les outils utilisés sont largement inspirés des concepts comptables. Dans un premier temps, nous explicitons les différents outils utilisés par les entreprises en interne pour décider d'investir. Ainsi, la décision d'investissement est basée sur des techniques d'évaluation prévisionnelles respectant des règles relativement strictes et destinées à mettre en évidence différents types d'indicateurs guidant la prise de décision. Dans un second temps, nous nous intéressons aux relations qu'entretiennent les entreprises avec les établissements bancaires lors de la constitution d'un dossier de financement pour la demande de crédit. Pour faciliter l'acceptation du dossier de financement par les établissements bancaires, les entreprises établissent des plans de financement et des documents prévisionnels qui respectent les règles comptables en vigueur. Dans la relation banque-entreprise, la loi n'oblige pas le respect de ces règles, mais en l'absence d'application, la confiance du banquier vis à vis de l'entreprise cliente serait remise en cause et les chances d'aboutir seraient très largement diminuées. Dans cette première partie, nous montrons que l'utilisation d'outils normés est largement répandue car leur reconnaissance sociale est forte, en raison de la confiance que la société accorde à ces outils et à leurs règles d'élaboration.

## **1.1. Les normes financières dans le processus d'investissement**

L'investissement, dont les principales caractéristiques se mesurent en terme d'importance de fonds immobilisés, d'irréversibilité et de risque, présente une relation forte avec la stratégie de l'entreprise. Selon Harris et Raviv (1996), la décision d'investissement conduit à opérer dans l'entreprise des choix essentiels, peut-être même les plus importants. Ces choix permettent aux dirigeants d'influencer la composition des actifs de l'entreprise, sa structure financière et donc de peser sur ses orientations stratégiques. Par ailleurs, comme l'investissement suppose un engagement de dépenses aujourd'hui afin de percevoir des gains futurs, il repose donc sur une série d'hypothèses et non de certitudes. C'est la raison pour laquelle la littérature théorique sur le choix d'investissement consacre généralement de longs développements sur le risque (Bancel et Richard 1995, Babusiaux 1990). Partant de cette constatation sur le niveau de risque des projets d'investissement, les praticiens s'accordent à penser que lors de la décision d'investissement, tout doit être mis en œuvre pour tenter, non pas forcément de limiter le risque encouru, mais en tout cas de mieux l'évaluer pour mieux le maîtriser. C'est notamment l'un des objectifs recherchés au moment de l'analyse financière du projet mise en œuvre au début du processus global de l'investissement <sup>3</sup>. Celle-ci se base en effet sur un

---

<sup>3</sup> Le processus d'investissement comprend globalement 6 étapes, qui peuvent légèrement varier d'une entreprise à l'autre mais qui suivent généralement la démarche suivante : génération et construction des projets d'investissement, collecte des informations et prévision des flux relatifs aux projets, évaluation de la rentabilité, choix de financement des projets, suivi de la réalisation des projets pendant leur phase de mise en œuvre et contrôle des résultats après investissement et désinvestissement éventuel.

certain nombre de techniques normatives et instrumentales <sup>4</sup> permettant de standardiser les méthodes d'évaluation des projets d'investissement, par l'intermédiaire d'une instrumentation riche, parfois relativement sophistiquée. Le recours aux normes financières serait une garantie à une prise de décision optimale.

### **1.1.1. Les procédures d'investissement**

Le processus global d'investissement commence à partir du moment où un projet d'investissement naît (génération du projet) et se termine quand il meurt (désinvestissement). Pour chaque étape de ce processus global, la littérature normative fournit un certain nombre de principes, constitutifs d'une pratique généralement préconisée (De Bodt et Bouquin 2001). Ces principes sont brièvement les suivants :

- s'assurer que les projets d'investissement proposés à tous les niveaux hiérarchiques de l'entreprise sont cohérents avec le développement à long terme et la stratégie de l'entreprise, à l'aide de plans stratégiques ou opérationnels. L'investissement s'inscrit bel et bien dans une logique procédurale à horizon pluriannuel, pouvant varier facilement en fonction des contraintes sectorielles auxquelles l'entreprise doit faire face.
- rendre possible la vérification de la validité et de la complétude des projets sur les plans commerciaux, techniques, financiers, légaux, sociaux... pour en cerner les avantages et les risques, et ceci à travers l'utilisation d'un dossier d'investissement formalisé qui sera ensuite individualisé pour chaque projet présenté <sup>5</sup>.
- se donner les moyens d'effectuer des choix sur la base de critères chiffrés relativement objectifs, grâce à des tableaux d'évaluation de flux de trésorerie futurs permettant des calculs de critères de rentabilité. C'est probablement cette étape qui présente le caractère le plus normalisé. Les données utilisées doivent garantir la complétude et la cohérence de la prise en compte de tous les impacts du projet (par exemple les retombées du projet en terme d'influence sur les coûts généraux de fonctionnement...). Les décideurs doivent ainsi être capables de choisir entre des projets alternatifs en sélectionnant le projet qui présente la rentabilité la plus forte, d'établir des priorités dans les différents projets d'investissements envisagés, d'opter pour les projets qui maximisent la richesse des actionnaires et de raisonner dans une logique de création de valeur, le projet devant rapporter plus que ce qu'il coûte (globalement le coût du capital). Ainsi, les méthodes présentées pour décider d'investir en avenir incertain peuvent donc être extrêmement simples (calcul d'un délai de récupération des capitaux investis ou d'un taux de rendement comptable) ou plus complexes (utilisation de la démarche actuarielle, analyse de sensibilité, examen de scénarios et mise en œuvre d'arbres de décision, raisonnement en terme d'options...) pour ne citer que les plus connues. S'agissant de cet aspect purement financier, une nécessaire normalisation des concepts est

---

<sup>4</sup> Les hypothèses de travail dans ces démarches sont relativement fortes : collecte et mise en en forme des informations faciles, informations sur le futur connues de façon certaine, capacité de prévisions des acteurs illimitée, réajustement des décisions erronées aisé, rationalité des acteurs illimitée et substantielle, coûts d'analyse et de conception des projets nuls...

<sup>5</sup> La rationalité procédurale mise en œuvre veut que les experts les mieux placés (un responsable technique, un ingénieur commercial, un spécialiste des affaires juridiques...) définissent ou valident les hypothèses nécessaires au tri des projets. Ces experts doivent intervenir dans un ordre précis tel que les projets non acceptables fassent le parcours le plus court possible dans le processus global.

reconnue. Il s'agit de définir correctement le contenu des rubriques employées, de spécifier le traitement des flux internes, de s'assurer de la validité du traitement de ces flux.

- assurer le suivi de la mise en œuvre des projets d'investissement pour faire respecter les prévisions de dépenses telles qu'elles sont budgétées dans le budget des investissements, notamment à travers un tableau de suivi du budget et d'analyse d'écarts.

L'effort de formalisation des dossiers d'investissement conduit, à chaque étape du processus global, à recommander d'évaluer le degré de sécurité des informations prévisionnelles en identifiant leur source ou le raisonnement qui a conduit à les émettre. Cette démarche permettant d'assurer la « traçabilité » des informations débouche le plus souvent sur la rédaction de manuels de procédures d'investissement qui accentuent l'aspect normatif de la prise de décision.

### **1.1.2. Les études empiriques : vers une standardisation des pratiques**

De nombreuses études empiriques ont montré que l'on tend vers une certaine standardisation des pratiques qui échappe aux barrages culturels nationaux. L'usage des méthodes normatives est donc devenu très fréquent. Concernant l'intérêt de l'utilisation des techniques normatives, les recherches montrent qu'une normalisation des concepts est nécessaire, car elle serait une aide au caractère complet du processus (même si ce n'est pas une garantie). Elle pourrait par ailleurs assurer la traduction entre les préoccupations souvent divergentes des différentes parties prenantes à la décision.

Ainsi, depuis le début des années 1970, des recherches sur la base d'enquêtes menées aux Etats-Unis et en Europe montrent que les techniques d'évaluation des projets d'investissements présentent une sophistication croissante, notamment pour les investissements les plus importants. Elles révèlent également une généralisation de la formalisation de ces techniques dans des manuels de procédures d'investissement (Klammer 1972, Klammer et al. 1991, Pike 1988 et 1996, Segelod 1997). Pike (1996) montre cependant une différence nette entre la sophistication des calculs menés au niveau des grandes entreprises et les calculs plus simples mis en œuvre dans des entreprises de taille plus modeste, qu'il explique par une moindre diffusion des logiciels informatiques dans ces dernières. Graham et Harvey (2001), sur la base de 392 questionnaires reçus de directeurs financiers d'entreprises de toutes tailles américaines et canadiennes, constatent que la grande majorité d'entre eux (75 %) utilise les critères actuariels en premier lieu dans leur démarche de choix d'investissement. Le degré d'utilisation est certes plus élevé dans les grandes entreprises. Par ailleurs, près de 57 % des répondants utilisent le délai de récupération. Carr et Tomkins (1996) mettent en évidence des différences d'utilisation des techniques de cash-flows discontinus entre les pays, avec un recours beaucoup plus prononcé aux Etats-Unis qu'en Europe (Grande-Bretagne ou Allemagne) ou au Japon.

Plusieurs études ont été mises en œuvre récemment au niveau européen. Cornick et Dardenne (2000), sur la base d'un questionnaire envoyé à 950 entreprises industrielles américaines et européennes, constatent, malgré une plus grande sophistication des calculs Outre Atlantique, une certaine standardisation des pratiques d'évaluation dans toutes les grandes entreprises <sup>6</sup>.

---

<sup>6</sup> Les auteurs relèvent plusieurs traits communs dans les pratiques de « Capital Budgeting » des entreprises. Le taux interne de rentabilité, la valeur actuelle nette et le délai de récupération des capitaux investis sont les critères d'évaluation de la rentabilité les plus répandus. L'approche du coût moyen pondéré du capital est privilégiée



Van Cauwenbergh et al. (1996), sur la base d'une étude des processus d'investissements de grandes entreprises belges, montrent l'importance des analyses formelles mises en œuvre (prise en compte de l'incertitude, utilisation de modèles financiers...) mais aussi du rôle de l'intuition. Ils montrent également que les sociétés qui ont le plus d'aisance financière recourent moins aux analyses formalisées en matière d'investissement et aux évaluations financières, mais plus à des procédures plus flexibles et plus rapides. De Bodt et Bouquin (2001) réalisent une enquête par questionnaire auprès de grandes entreprises françaises, destinée à analyser les différentes phases des processus de contrôle de l'investissement. Ils observent qu'à chaque phase du processus correspond une procédure formelle de classement des projets, de recueil des informations, de constitution des dossiers, de calculs des critères... De manière générale, les répondants sont très largement d'accord pour rejeter l'excuse de l'incertitude comme facteur de moindre recours à des procédures formelles. Ils réfutent majoritairement l'affirmation selon laquelle plus le niveau d'incertitude auquel l'entreprise est confrontée est important, moins les procédures formelles d'analyse de rentabilité des investissements sont utiles. Ceci semble donc cohérent avec le fait que la perception du risque et de l'incertitude encourage, dans l'objectif d'une meilleure maîtrise des différentes composantes du projet, à pousser la formalisation plutôt qu'à l'abandonner. Par ailleurs, même lorsque l'entreprise dispose de ressources financières importantes, et que l'on pourrait alors penser que le recours aux analyses formalisées est moins strict, les procédures formelles d'analyse de la rentabilité des investissements sont jugées utiles par 93 % des répondants. Il convient de préciser, au regard des études récentes présentées, que les recherches empiriques sur la formalisation des procédures de choix d'investissement dans le cadre de la PME restent peu développées.

Les approches financières classiques visant à choisir les investissements optimaux cherchent donc à prescrire des règles normatives. De nombreuses reproches ont été formulées à leur encontre, en ce sens où elles limiteraient la firme à une boîte noire en omettant toute la dimension organisationnelle de l'entreprise. La remise en cause des méthodes classiques d'évaluation est progressivement allée de pair avec l'irruption des aspects organisationnels, liés notamment aux conséquences possibles des conflits d'intérêt entre les différents acteurs qui interviennent dans le choix d'investissement. Le processus d'investissement ne se réduirait pas à l'application mécanique d'un critère d'évaluation. Nous faisons référence ici aux approches financières organisationnelles (Charreaux 1997, 2000), qui abandonnent certaines hypothèses de la théorie financière classique, même si elles en retiennent le référentiel. Elles montrent notamment par exemple qu'en raison d'imperfections informationnelles, de conflits d'intérêts, de rationalités limitées des acteurs et de leurs conséquences comportementales..., le niveau d'investissement choisi est sous-optimal. Les mécanismes organisationnels mis en œuvre dans la décision d'investissement permettraient alors de minimiser les différents coûts d'agence ou de transaction qui peuvent apparaître dans le processus d'investissement. Mais, contrairement à ce que ces évolutions pourraient laisser penser, nous ne pouvons pas dénier tout intérêt aux approches normatives classiques, l'usage des méthodes qu'elles préconisent étant devenu extrêmement fréquent au regard des résultats des diverses enquêtes qui ont été menées.

---

dans la détermination du coût du capital. Le taux d'actualisation est fréquemment ajusté à la hausse pour prendre en compte le risque systématique du projet. Quant au risque d'exploitation, il est évalué à l'aide d'examen de scénarios ou d'analyse de sensibilité. Par ailleurs, les caractéristiques de l'évaluation dépendent du système de gouvernement d'entreprise : ainsi, dans le système américain où le rôle des marchés de capitaux est dominant, les entreprises sont plus portées à s'entourer d'outils permettant de sélectionner les projets rentables avec le moins de risque d'erreur... Les auteurs concluent de leurs résultats que l'application universelle des techniques trouve sans doute son origine dans des systèmes de formation de moins en moins différenciés suivant les sphères économiques.

La décision d'investissement est largement tributaire de la décision de financement notamment dans le cadre de la PME où les marges de manœuvre en terme de financement restent beaucoup plus réduites. En effet, l'enquête sur les PME, réalisée par le CEPME (Duchéneaut, 1995), montre que les fonds propres sont proportionnellement moins importants que dans les grandes entreprises. La part de l'endettement bancaire représente ainsi approximativement un tiers des sources de financement. Cette idée de prédominance du financement par endettement bancaire dans les PME est un constat unanime malgré la nouvelle diversité de l'offre les concernant. Belletante et al. (2001) confirment l'idée d'une insuffisante variété des fournisseurs de liquidité dans la PME ce qui renforce le poids des engagements bancaires largement dominants dans le passif du bilan.

Nous nous intéressons donc dans la partie qui va suivre à la décision d'octroi de crédit des banques, dont dépendent les PME, toujours dans le cadre d'une appropriation de type rationnel.

## **1.2. La prise de décision d'octroi de crédit par les banques : un comportement rationnel**

La démarche d'octroi de crédit, au cœur du métier de la banque, permet également d'illustrer l'aspect normatif des outils de gestion. En effet, à destination des particuliers ou des entreprises, les organismes prêteurs ont du développer un large éventail d'outils pour les aider dans leurs décisions et se prémunir contre le risque de crédit<sup>7</sup>. Un grand nombre d'ouvrages se place clairement dans une approche de type positif en étudiant la problématique de l'évaluation des entreprises dans ce contexte. Zopounidis (1995) recense différentes techniques permettant de se prémunir contre les défaillances, de l'analyse statistique multidimensionnelle à la méthode multicritères en passant par les systèmes experts et les réseaux neuronaux.

Les organismes bancaires ont ainsi mis en place des démarches d'analyse de dossiers clairement standardisées<sup>8</sup>. Ces démarches ont pour objectif premier de déclencher des signaux d'alerte, afin d'attirer l'attention sur les cas problématiques, les entreprises à risque plus particulièrement. L'étude des analystes financiers suit ainsi plusieurs étapes au cours desquelles l'entreprise<sup>9</sup> est analysée sous différents angles de vues. L'axe central de cette analyse se base sur l'utilisation de ratios comptables et financiers de l'activité de l'entreprise, issus pour la plupart de la lecture des documents comptables et financiers.

L'analyse stricto sensu basée sur une démarche objective, rationnelle et normative, reprend l'ensemble des documents comptables et les étudie. Cette analyse passe par les fonctions score et le dossier d'analyse financière. S'ajoute à cette première analyse une démarche plus subjective basée davantage sur la relation client et qui sort des outils normatifs.

---

<sup>7</sup> Le risque, lors de l'octroi de crédit, peut prendre deux formes. La première est le risque d'insolvabilité, la banque met un crédit à disposition du demandeur qui se retrouve dans l'incapacité de faire face à ses échéances de remboursement. La deuxième est constituée par le risque d'opportunité, par excès de prudence ou suite à un mauvais diagnostic, le prêt est refusé alors que l'entreprise aurait pu faire face à ses remboursements et devenir un client de la banque. Ce deuxième type de risque, bien qu'également coûteux est moins pris en compte dans les démarches d'octroi de crédit. Malécot (1995) reprend l'ensemble des coûts liés à ces risques.

<sup>8</sup> La présentation de la démarche « type » est issue de l'observation de plusieurs organismes bancaires, à travers des entretiens.

<sup>9</sup> Dans le cadre de cet ouvrage nous retenons uniquement l'octroi de crédit aux entreprises.

Ce type de procédure est de plus en plus pris en charge en quasi-totalité par le système d'information, les intervenants, analystes financiers et chargés de clientèle, ayant alors principalement pour rôle de mettre à jour les données concernant l'entreprise. Ces démarches en grande partie informatisées, laissent de moins en moins de place à l'initiative humaine dans le processus de décision. L'aspect normatif et standardisé est encore plus clairement souligné.

L'analyse crédit repose donc sur deux grands axes :

- une analyse quantitative : elle repose principalement sur l'exploration des documents comptables, via différents types d'indicateurs. Cependant, elle contient également les résultats d'une fonction score et l'historique de la situation bancaire de l'entreprise, via la base de données interne à l'entreprise si l'entreprise est déjà cliente, ou via le fichier Fiben de la Banque de France qui permet de disposer des incidents bancaires survenus dans la vie de l'entreprise.
- une analyse qualitative : elle passe principalement à travers les contacts entre le demandeur et le chargé de clientèle.

Nous nous basons dans cette partie sur l'analyse financière stricto sensu, passant par une approche quantitative.

### **1.2.1. L'information comptable au centre de la décision**

Les documents comptables représentent la matière première de toute analyse crédit. Une fois traités, ils permettent la formation d'un jugement et aboutissent à la décision (Lacombe Saboly, 2001). L'analyste financier part ainsi du bilan, du compte de résultat et de l'annexe pour construire sa décision. A partir de ces documents de base, ce dernier met en œuvre une démarche d'analyse souvent propre à la banque où les principaux indicateurs d'analyse financière sont présents : la valeur ajoutée, l'excédent brut d'exploitation, le résultat net, la capacité d'autofinancement pour les soldes intermédiaires de gestion ; le fonds de roulement et le besoin en fonds de roulement, la trésorerie ainsi qu'un ensemble d'indicateurs calculés directement à partir des documents comptables parmi lesquels des ratios de liquidité, de rentabilité, d'équilibre financier, de marge etc.

Les retraitements avant l'élaboration de ces indicateurs peuvent varier selon les organismes et selon les individus en fonction des recommandations, de l'expérience et des formations. Certains postes sont ainsi traités avec plus d'attention, tels que le crédit-bail, les effets escomptés non échus, les provisions pour risques et charges etc. Cependant, dans l'ensemble, les procédures d'analyse crédit permettent de voir apparaître souvent les mêmes types d'indicateurs, le changement venant souvent de l'appellation et de nuances dans le mode de calcul.

La lecture de l'entreprise via le compte de résultat ou le bilan permet d'avoir une photographie de l'entreprise à l'instant t, à partir des informations fournies directement par cette dernière. L'utilisation de ce type d'outil de gestion dépend donc en grande partie de la bonne foi du dirigeant de l'entreprise et de la conformité de ces comptes à la situation réelle de l'entreprise.

Les grilles de lecture fournies par les banques, sont autant d'outils de gestion mis à disposition de l'analyste crédit pour l'aider dans la prise de décision. L'aspect normatif de cette démarche a pour objectif de fournir une approche rationnelle à la décision. Les normes permettent alors de prescrire au sens de Roy (1992). Il s'agit ainsi de la voie axiomatique. L'état d'une entreprise est décrit à travers des normes de référence, telles que le niveau d'endettement, la présence de crédit bail, le montant du résultat net, et ceci dans le but de rationaliser la prise de décision. Plusieurs outils sont construits dans cet objectif et la plupart des ouvrages classiques en finance d'entreprise y font référence (Cohen 1997, Vernimmen 2002, Levasseur et Quintard, 1998).

### **1.2.2. Des outils de gestion au service de la décision**

Dans leur démarche, les organismes bancaires s'appuient sur deux outils principaux : la fonction score et le dossier d'analyse crédit que nous allons reprendre en détail afin d'illustrer leur aspect normatif.

#### *1.2.2.1. Les fonctions scores*

Chaque établissement bancaire dispose d'une fonction score<sup>10</sup>, permettant de déclencher un signal d'alerte pour attirer l'attention de l'analyste sur l'état d'une entreprise. Il s'agit d'une fonction composée de quelques ratios pondérés par un coefficient, construite à partir d'une analyse discriminante. Le résultat de la fonction score est comparé à un seuil en fonction duquel l'entreprise sera considérée comme saine ou probablement défaillante. La première à avoir été mise au point est la fonction d'Altman (1968). L'objectif initial de ce type de méthode était de faire face à la surcharge d'informations et de ne retenir que les plus pertinentes.

La fonction score de la Banque de France, nommée BDFI, a été mise en place en 1995 (Bardos 1998), en remplacement de la fonction score Z, trop ancienne. Cette fonction est constituée de sept ratios dont les thèmes sont la rentabilité, l'importance des dettes fiscales et sociales, le délai crédit fournisseurs, l'importance de l'endettement financier, la structure de l'endettement financier et le coût de l'endettement financier. Cette fonction a été construite à partir de quarante huit variables, qui ont ensuite fait l'objet de combinaison de sept à neuf ratios. La construction des fonctions score repose sur une démarche essentiellement statistique.

La totalité des organismes bancaires ont ainsi développé leur propre fonction score, leur servant de signal d'alerte. L'ensemble de ces techniques émane la plupart du temps du siège social et fait l'objet de mises à jour régulières.

L'outil d'aide à la décision fourni par ces fonctions score relève d'une démarche clairement formalisée et normative. La lecture en est aisée et ne donne pas lieu à interprétation. Le seuil sert de référence et tranche de manière claire entre entreprises saines et entreprises défaillantes. L'analyste crédit l'utilise comme support de sa décision, parmi un ensemble d'autres outils. Les fonctions scores se placent d'ailleurs dans un ensemble plus vaste d'outils

---

<sup>10</sup> Pour une revue de la littérature sur les fonctions scores, le lecteur peut se référer à Zavgren (1983), Dumontier (1990).

visant à aider dans la prise de décision d'octroi de crédit et s'inscrit dans le dossier d'analyse dans une démarche fortement rationalisée.

#### *1.2.2.2. Le dossier d'analyse*

Si la fonction score se limite à un objectif d'alerte, le dossier d'analyse mis en place par les banques entre davantage dans le détail de la situation de l'entreprise. L'objectif de l'ensemble de ces outils est de fournir un cadre de référence, un ensemble de normes, visant à rendre la décision la plus rationnelle possible afin d'éviter les erreurs d'interprétation ou les approches trop affectives de la demande d'octroi de crédit.

Les documents comptables sont ainsi analysés par les analystes crédit à travers des outils normatifs tels que les soldes intermédiaires de gestion permettant d'entrer dans le détail de l'activité de l'entreprise. Les outils informatiques sont omniprésents dans cette démarche et servent de support à l'ensemble du dossier d'analyse. Nous reprenons à titre d'exemple une démarche d'analyse crédit type, issue d'entretiens avec divers organismes bancaires (Pérez, 2002).

Le compte de résultat et le bilan restent la matière première de toute démarche d'analyse crédit, notamment dans le cadre de l'octroi de crédit aux PME. Ces documents font l'objet de nombreux calculs permettant d'obtenir des indicateurs décrivant la situation de l'entreprise :

- la lecture du compte de résultat : dans un premier temps, il est possible d'étudier l'activité de l'entreprise à travers une lecture approfondie du compte de résultat. Cette étape commence par un lissage des résultats afin de gommer les aspects cycliques de l'activité de l'entreprise. L'indicateur de production est souvent privilégié au détriment de l'indicateur de chiffre d'affaires. Dans cette étape, les autres indicateurs les plus souvent présents, issus pour la plupart des soldes intermédiaires de gestion préconisés par le Plan Comptable Général, sont la valeur ajoutée, les marges brute et nette d'exploitation, le résultat courant avant impôt, la capacité d'autofinancement, etc. L'ensemble de ces indicateurs est étudié en terme d'évolution d'une année sur l'autre dans le cadre d'une analyse dynamique plus qu'en valeur absolue. A chacun d'eux correspond une formule de calcul très précise, fournie par les documents internes de la banque ou plus simplement directement calculée par le système d'information. Cette standardisation des formules de calcul a pour objet principal de créer un référentiel unique facilitant les comparaisons interentreprises. Les retraitements sont ainsi systématiquement les mêmes.

- la lecture du bilan : le bilan fait également l'objet d'une étude approfondie à travers un ensemble d'indicateurs. Mais dans un premier temps, le bilan est souvent retraité afin d'aboutir au bilan financier, cette démarche est elle aussi très souvent prise en charge par le système d'information. Le fonds de roulement, le besoin en fonds de roulement et la trésorerie sont au centre de cette analyse. Ils sont accompagnés le plus souvent d'indicateurs permettant de mesurer la qualité de la structure financière de l'entreprise.

L'ensemble de ces indicateurs est présent dans tous les ouvrages relatifs à la finance d'entreprise dans un but de diagnostic (Banque De France 1999, Cohen 1997, Marion 1999, Charreaux 2000, Vernimmen 2002,).

L'énumération des différents indicateurs issus du compte de résultat et du bilan, bien loin d'être exhaustive, a pour objectif premier de mettre l'accent sur la pléthore d'outils et de

ratios en place pour comprendre et disséquer la matière première que représentent les états financiers. L'ensemble de ces indicateurs auxquels on attribue des valeurs cibles sont autant d'éléments venant construire l'outil d'aide à la décision. Cette tendance, accentuée par l'omniprésence des systèmes d'information, pousse l'individu à s'appuyer sur des normes clairement établies et non discutables en tant que telles. L'individu applique alors une grille de lecture qui lui est fournie. Sa liberté d'action est limitée. La démarche appartient alors à l'entreprise et non à l'analyste financier en propre. Les possibilités d'interprétation et de biais cognitif sont de plus en plus rares. La norme sert de référence dans la prise de décision.

### *1.2.3. Les études empiriques : les pratiques des banques*

Si les organismes bancaires respectent un ensemble de normes précises dans le cadre de la démarche d'octroi de crédit, il n'en reste pas moins que face à l'asymétrie d'information, notamment dans le cadre des PME où le marché ne remplit pas son rôle, ils développent des mesures particulières de protection. Trois outils sont ainsi mis en place par la banque :

- les garanties : pour se prémunir contre le risque d'insolvabilité, très présent dans le cadre de l'octroi de crédit aux PME
- les taux d'intérêt : de nombreuses études ont été réalisées sur ce thème, tentant d'établir un lien entre le risque potentiel lié à l'asymétrie d'information et le taux de crédit pratiqué par la banque. La plupart des études montre cependant qu'il n'y a pas de lien de corrélation entre le risque et le taux pratiqué.
- le suivi de la relation : une fois le crédit accordé, l'organisme prêteur reste en relation étroite avec son client afin de faire remonter davantage de données et limiter ainsi l'asymétrie d'information. Dans la pratique, il semble que sous l'effet de cette asymétrie informationnelle, les organismes bancaires tentent, notamment pour les entreprises de petite taille, d'instaurer une relation privilégiée avec leur client afin de collecter le plus d'informations possible au fur et à mesure de la relation (De Bodt, Lobez et Statnik, 2000).

Les normes comptables et financières sont nombreuses et largement reconnues, nous l'avons montré ci-dessus à travers les décisions d'investissement en entreprise et la démarche d'octroi de crédit mise en œuvre dans la banque. Il ne s'agit pas de savoir si le décideur dans l'entreprise ou dans la banque souhaite les utiliser, puisqu'elles sont incontournables, comme un langage universel servant aux échanges de base entre acteurs. Plus que d'appropriation, il s'agit d'une perspective très rationnelle de l'usage des outils, des règles et des procédures de gestion mis à disposition des entreprises. Cependant, malgré l'apparente rigidité et le consensus entourant ces normes, elles sont utilisées dans un contexte qui influence leur mise en place. Ces outils de gestion sont au service de l'entreprise, mais utilisés par des individus qui selon leur personnalité, leur formation, leur objectif, leur entourage, vont les adopter, les adapter, les orienter dans le cadre de perspectives psycho-cognitive et socio-politique.

La deuxième partie de ce chapitre a pour objectif de présenter, toujours dans une optique financière, avec les documents comptables et financiers comme source principale d'information, les différents types d'appropriations possibles en dehors de la perspective rationnelle très normative.

## **2. L'APPROPRIATION DES OUTILS COMPTABLES ET FINANCIERS DANS LES PME**

Les documents comptables sont établis via un ensemble de normes définies par le Plan Comptable Général. Ils ont pour objectif de fournir des informations qui sont le reflet de la situation réelle de l'entreprise et qui sont nécessaires à la prise de décision. Or, ces normes sont mises en œuvre par des acteurs internes ou externes à l'entreprise qui disposent d'une expérience, d'une personnalité, d'une formation propres. L'hypothèse de base de cette seconde partie est que les caractéristiques individuelles de chaque acteur viennent limiter l'aspect purement normatif des états financiers. Les normes et règles comptables sont d'abord assimilées par les acteurs pour une bonne maîtrise de celles-ci. Puis, elles sont adaptées au contexte de l'entreprise. Et enfin, une même norme pourra être perçue différemment selon l'individu qui lit les états financiers. Cet axe de recherche se place dans le cadre de la comptabilité et de la finance comportementales (Shefrin, 2001).

Dans ce chapitre, nous investissons plus particulièrement le champ de recherche de la PME qui reste peu exploré malgré sa richesse. Notre objectif est de lister un certain nombre de propositions ayant trait à l'appropriation des outils comptables et financiers par les PME.

Après avoir justifié la PME comme objet de recherche dans une première section<sup>11</sup>, nous envisageons l'appropriation des outils comptables et financiers dans trois directions. La première traite de l'étude du processus d'investissement qui montre que les outils de gestion sont utilisés par les dirigeants pour convaincre les différentes parties prenantes de l'intérêt du projet. La deuxième aborde l'analyse du processus de construction des états financiers qui permet de s'intéresser aux différents acteurs impliqués. Enfin, la dernière direction nous oriente sur l'étude du processus de lecture de ces états par les établissements de crédit, créanciers principaux de la PME.

### **2.1. La PME comme objet d'étude en comptabilité et finance**

La recherche en PME est en plein essor, elle se structure et s'organise de plus en plus précisément (Torrès, 1997). S'intéresser exclusivement aux PME, c'est faire l'hypothèse qu'elles présentent des spécificités par rapport aux entreprises de grande taille. Selon Torrès, il est possible de repérer trois types de justifications concernant la recherche exclusivement en PME :

- la justification empirique (la PME comme champ d'analyse) : les PME occupent une place importante dans la plupart des économies, elles constituent un enjeu économique et justifient de ce fait les études qui leur sont consacrées.
- la justification méthodologique (la PME comme outil d'analyse) : selon Marchesnay (1993), la recherche en PME permet de faire apparaître « concrètement, visiblement aux yeux de l'observateur, ce qui est caché, difficile à saisir et à interpréter dans les organisations de grande dimension ». Le phénomène observé serait tout simplement plus facilement appréhendable par l'observateur.

---

<sup>11</sup> Nous retenons la définition de l'INSEE : une PME a un effectif compris entre 10 et 499 salariés.

- la justification théorique (la PME comme objet d'analyse) : au cours des années 80, les PME ont acquis un véritable statut en tant qu'objet de recherche scientifique. Plusieurs arguments justifient la présence des petites entreprises : rôle de l'entrepreneuriat, théorie des interstices, critiques des économies d'échelle, besoin de flexibilité.

Dans un grand nombre de recherches en sciences de gestion, la taille est l'un des principaux facteurs de contingence. En effet, les caractéristiques organisationnelles des entreprises sont significativement différentes selon la taille de l'entreprise (Mintzberg, 1982). L'effet « taille » est ainsi souligné dans de nombreuses recherches en sciences de gestion et notamment en comptabilité et finance. A travers l'étude de Walker et Petty II (1978), Julien (1994) reprend un certain nombre de conclusions qui permet de repérer quelques spécificités financières de la PME. Ainsi, pour les petites entreprises, les dettes à court terme tiennent une place plus importante, la dette totale ramenée à l'actif total est plus élevée, la marge bénéficiaire est plus élevée mais plus volatile et le taux de dividendes versé est plus faible par rapport aux valeurs moyennes de ces ratios calculés pour des grandes entreprises.

Cependant, on remarque que dans la plupart des cas la PME n'est appréhendée qu'en termes d'écart avec les grandes entreprises. Or, la PME présente des spécificités (Torrès, 1997), elle ne prend pas toujours corps que comparativement à la grande entreprise. Ainsi, la littérature portant sur les PME laisse apparaître qu'un bon nombre d'entreprises de taille petite ou moyenne ne dispose que d'outils comptables et financiers embryonnaires : les dirigeants de PME auraient, pour prendre leurs décisions, le plus souvent recours à leurs seuls jugements et intuitions. Ils penseraient qu'ils n'ont pas besoin de système d'information de gestion pour gérer leur entreprise ou alors seulement de quelques données comptables jugées essentielles (Dupuy 1987). On avance de fait souvent l'existence dans les PME d'une vision réductrice du système de données comptables orienté essentiellement vers la production des documents obligatoires dans le seul but de satisfaire aux obligations imposées par l'administration fiscale.

Peu d'études en comptabilité et finance investissent la PME comme champ de recherche. Nous pouvons cependant citer, les travaux de Degos (1991) qui traitent des comportements financiers des PME. Il tente à travers un diagnostic financier portant sur des variables quantitatives de déterminer une typologie des PME. La thèse de Chapellier (1994) constitue, quant à elle, l'une des premières recherches empiriques en France traitant des systèmes d'information comptable des PME. De même, Lavigne (1996) axe ses recherches sur les objectifs des états financiers édités par les PME. Peu de recherches s'intéressent à l'organisation des services comptables, aux processus comptables et aux acteurs impliqués dans ce processus. On peut noter à ce titre les travaux de Lacombe Saboly (1994) et ceux de Michailesco (2000) qui décrivent l'organisation comptable des entreprises et, notamment, les différents acteurs impliqués dans les questions financières et comptables.

Dans le cadre de l'appropriation des outils et des normes comptables et financières, nous reprenons les thèmes traités dans la première partie à savoir l'investissement puis la recherche de financement, à travers la construction et la lecture des états financiers.



## **2.2. L'appropriation des outils dans le processus d'investissement : un besoin de justification et de légitimation d'un projet**

Comme nous l'avons abordé dans la première partie de cet article, les approches normatives classiques ont largement préconisé l'emploi d'outils standardisés, reconnus et acceptés par tous les acteurs, et permettant d'apporter une solution la plus rationnelle et objective possible à un problème de choix d'investissement. Les pratiques des entreprises en la matière attestent l'utilité et la reconnaissance de ces différents outils. Mais au vu des résultats des recherches récentes menées sur les décisions d'investissement des entreprises, on observe également que la logique d'appropriation de ces outils par les décideurs est très variable. Pour illustrer nos propos, nous expliquons, dans un premier temps, la logique d'appropriation dans le domaine de la décision d'investissement avant d'établir, dans un second temps, les différents objectifs des décideurs.

### **2.2.1. La logique générale de l'appropriation dans la décision d'investissement des PME**

La décision d'investissement peut s'inscrire dans une logique qui va bien au-delà d'une simple prise de décision rationnelle et objective (Pézet, 2000). L'acteur éprouve à un moment donné le besoin d'adapter les outils qui sont à sa disposition en fonction des objectifs qu'il recherche. Les outils de gestion utilisés présentent alors une certaine flexibilité instrumentale et interprétative, et sont mis en œuvre dans une optique socio-politique. Les objectifs recherchés peuvent être divers, de même que les moyens de « jouer » avec les règles. Par exemple, un porteur de projet souhaitant présenter un taux de rentabilité élevé pour engager les décideurs à soutenir son projet peut choisir de surévaluer les flux prévisionnels potentiels générés par l'investissement. Il peut également, dans le même objectif, opter pour une sous-estimation du taux d'actualisation ou du montant initial de l'investissement (en omettant par exemple certaines charges indirectes ou annexes à l'investissement). Parfois, dans les cas les plus extrêmes, les outils sont clairement adaptés pour répondre de façon correcte à une décision d'investissement qui serait déjà prise. Il s'agit dans ce cas là de légitimer l'adoption d'un projet en faisant apparaître des informations quantitatives et/ou qualitatives qui vont dans le sens de la décision déjà approuvée. Ce type de comportements rappelle curieusement le concept comptable d'habillage des comptes, thème fréquemment abordé dans les recherches en comptabilité.

Que ce soit dans un objectif de justification de la décision ou de légitimation d'un projet déjà accepté, le décideur a un objectif conscient intentionnel préalable. Il s'approprie les outils et/ou les règles dans une optique de rationalité optimisatrice. Nous faisons ici référence aux développements de Romelaer et Lambert (2001) qui explorent les différentes rationalités de l'investissement qui ont été observées dans la réalité. Ils partent du principe qu'il existe deux grandes attitudes théoriques majeures dans les recherches sur ce thème. La première procède à un aménagement à la marge du modèle classique, à travers les théories des coûts de transaction, de l'agence, de la rationalité limitée, qui ont donné lieu aux développements de la finance dite « organisationnelle ». Cette attitude se caractérise, à l'instar des modèles classiques, par une intention de maximisation du bénéfice de la part des décideurs, avec introduction d'un certain nombre de contraintes liées à l'apparition de coûts de transaction, d'asymétrie informationnelle, d'incomplétude des informations disponibles. Le deuxième

comportement représente une réelle rupture avec le paradigme maximisateur des approches classiques. Deux grands types de rationalités émanent de cette seconde attitude.

Ce sont, d'une part, les rationalités optimisatrices, qui pré-existent à la décision et sont consciemment appliquées dans le choix d'investissement. Le décideur part d'une intention, car il cherche à atteindre un objectif a priori (maximisation du profit, atteinte d'un seuil de satisfaction, adhésion à des règles ou à des valeurs). Dans ce type de rationalité, il peut optimiser, car il sait prendre en compte tous les aspects de la décision, à savoir ses propres limites, ses propres valeurs... Il cherche en revanche une adéquation à un principe normatif établi. Le décideur est emprunt d'une rationalité limitée normative.

Ce sont, d'autre part, les rationalités exploratoires, qui se créent en même temps que la décision et sont fondées sur des raisonnements a posteriori. La règle n'est pas arrêtée, mais évolue au fur et à mesure que se déroule la décision. En ce sens, la rationalité n'est pas consciente de la part des acteurs : les préférences se révèlent au décideur dans un processus de découverte dynamique. Dans ce cas de figure, le décideur ne peut pas optimiser car il prend sa décision en sachant pertinemment qu'il devra peut-être remettre en cause ce choix en fonction des évolutions futures : les choses changent, les acteurs sont mal connus, autonomes et peu prévisibles.

Notre objectif étant de montrer que les acteurs s'approprient les règles et les outils normatifs qu'ils ont à leur disposition, nous nous situons principalement dans une démarche à rationalité optimisatrice, pré-existante à la décision et appliquée de façon consciente par les acteurs. Nous partons du principe que les outils de gestion sont utilisés par les décideurs pour convaincre les différentes parties prenantes de l'intérêt du projet d'investissement étudié, en justifiant cet intérêt de façon « apparemment » objective. En réalité, le décideur, dans une démarche intentionnelle et consciente, va « aménager » les règles et les outils en fonction de l'objectif auquel il souhaite aboutir. L'évaluation financière jouerait par exemple un rôle purement secondaire dans les choix, dans la mesure où elle interviendrait à titre de « contrôle » *ex post* lors d'une phase de ratification. Les objectifs recherchés par le décideur peuvent être divers : ils peuvent être liés à l'entreprise elle-même (objectif stratégique, opportunité pour l'entreprise à un instant t...), ou alors propres à la personnalité et au comportement du décideur (satisfaction d'un objectif individuel, adhésion à des règles ou des standards, à des valeurs ou des affects...). Par ailleurs, dans le cadre de la PME, Dupuy (1987) et Pike (1996) avancent l'idée que les outils de gestion choisis pour les calculs de choix d'investissement sont soit les outils les plus simples, soit des outils que les entreprises se sont elles-mêmes « fabriquées » en fonction des compétences internes en optant pour une simplification. En effet, l'exportation dans la PME des outils et des règles de gestion initiés par les grandes entreprises se confronte fréquemment à une inadéquation de ces outils aux besoins spécifiques de l'entreprise. D'où les propositions suivantes :

**P1 : dans les PME, les outils comptables et financiers utilisés dans le processus d'investissement sont simplifiés pour s'adapter aux compétences internes de l'entreprise et à ses besoins spécifiques.**

**P2 : les outils financiers utilisés dans le cadre de la décision d'investissement font l'objet d'une logique d'habillage présentant des similitudes avec les techniques d'habillage des comptes utilisées dans le cadre de la construction des états financiers.**

### 2.2.2. Les différents types d'objectifs recherchés par le décideur

Nous considérons que le décideur peut être guidé par deux grands types d'objectifs dans son processus de choix d'investissement. Il s'agit, d'une part, d'objectifs intimement liés à l'entreprise elle-même, c'est à dire à ses perspectives de développement ou à ses intentions stratégiques. Il s'agit, d'autre part, d'objectifs qui sont propres à la personnalité et au comportement du décideur.

Dans le premier cas, le décideur est dans une situation où il adhère intégralement aux projets de développement stratégique de son entreprise, peut-être parce qu'il a participé activement à leurs définitions ou les a lui-même entièrement définis. Pour être plus concret, considérons une entreprise qui a pour objectif stratégique l'adoption d'une norme ISO. La réalisation de cet objectif conditionne l'existence de l'entreprise dans un environnement concurrentiel où la démarche qualité peut créer une force obligeant la PME à un effet de mimétisme. Tout projet d'investissement sera clairement étudié sous l'angle « qualité » et automatiquement écarté dès lors qu'il ne s'inscrit pas dans cette logique. A contrario, tout projet s'inscrivant exactement dans cet objectif sera adopté. Dans ce cas de figure, les outils financiers seraient mis en œuvre dans une simple logique de respect de la procédure de choix d'investissement qui a été définie. La décision ne serait pas prise en fonction des résultats de ces outils, et notamment des différents critères de rentabilité, mais sur la base d'autres arguments forts, liés principalement à l'adéquation entre le projet étudié et la stratégie de l'entreprise. On peut alors imaginer que le décideur ne tente même pas de « manipuler » les outils pour obtenir des résultats qui aillent dans le sens souhaité. L'objectif stratégique prime de toute façon sur les conclusions des outils mis en œuvre. Ceux-ci sont utilisés de façon totalement neutre, sans volonté sous-jacente de les orienter en fonction de telle ou telle conclusion souhaitée. D'où la proposition suivante :

**P3 : l'adéquation entre le projet d'investissement étudié et la stratégie de l'entreprise prime sur les conclusions des outils financiers mis en œuvre dans la procédure de choix d'investissement, que ces conclusions soient favorables ou défavorables au projet. Le dirigeant de PME adopte d'autant plus cette attitude qu'il est le plus souvent porteur du projet.**

Pour aller plus loin dans ce raisonnement, on pourrait maintenant imaginer que le décideur, ayant toujours comme objectif de prendre des décisions en accord total avec la stratégie globale de l'entreprise, oriente cette fois-ci les outils de façon à ce que ces derniers maximisent les chances d'adhésion au projet de la part de tous les acteurs. La démarche est totalement « avouable » parce que légitime : un projet peut être accepté dès lors qu'il sert le strict intérêt de l'entreprise. Il s'agit de convaincre les autres acteurs, de justifier l'opportunité du projet, voire de légitimer le projet dans un contexte où la décision est déjà prise. Dans ce cas de figure, les outils sont adaptés, orientés, tout en étant totalement bien appropriés par le décideur. Ce dernier connaît parfaitement les données du modèle qu'il convient de « manipuler » en fonction de l'objectif qu'il recherche. Concrètement, il s'agit d'utiliser les latitudes laissées au porteur de projet quant à l'estimation des flux prévisionnels ou des taux d'actualisation, à la prise en compte plus ou moins forte dans le modèle d'autres paramètres liés à l'intention stratégique sous-jacente. Mais cela suppose également que le décideur joue une stratégie intentionnelle de manipulation des outils qu'il a à sa disposition, et dont il a parfaitement intégré l'utilisation et l'utilité. D'où la proposition suivante :

**P4 : les décideurs manipulent les outils financiers de choix d'investissement pour que leurs résultats soient cohérents avec les objectifs stratégiques pré-définis dans l'entreprise et auxquels ils adhèrent.** La manipulation est d'autant plus forte que le dirigeant de PME doit justifier à des tiers (actionnaires, banques, salariés...) la cohérence de ses choix d'investissement.

L'acteur peut également être guidé dans ses décisions par des intentions qui lui sont propres, en ce sens où elles sont intimement liées à sa personnalité ou à son comportement. Cette attitude est d'autant plus marquée en contexte PME. Ainsi, lors de la procédure de choix d'investissement, le décideur fait entrer en ligne de compte, et ceci toujours de façon intentionnelle, ses valeurs sociales, culturelles, affectives etc. A titre d'exemple, un acteur soucieux de son prestige dans l'entreprise aura pour objectif de favoriser des projets d'investissement de grande envergure dans des locaux impressionnants. Un dirigeant passionné d'informatique soutiendra des projets d'investissements considérés comme extrêmement prometteurs dans le secteur des nouvelles technologies de l'information. De même, certains dirigeants auront tendance à privilégier des valeurs sociales, dans le cas d'entreprises « éthiques ». Dans ce contexte, les différents outils financiers risquent de subir une « sous-utilisation », probablement liée à une moindre appropriation, la décision étant clairement prise en fonction d'objectifs personnels de l'acteur. Par « sous-utilisation », nous entendons un recours beaucoup plus modéré aux outils normés jugés en total inadéquation avec les objectifs réels poursuivis. D'où la proposition suivante :

**P5 : les outils financiers subissent une « sous-utilisation » dès lors que le décideur est guidé par un objectif qui lui est propre et qui dépend de critères affectifs, culturels, sociaux ou de pures convictions personnelles<sup>12</sup>.**

Si les PME utilisent le plus souvent des outils simples pour décider d'investir, leur raisonnement part souvent des documents les plus courants (bilan et compte de résultat) pour justifier leur choix d'autant que ces états seront nécessaires lors de la constitution du dossier de demande de crédit à produire à l'organisme bancaire sollicité. Il convient donc de s'intéresser à la construction de ces états financiers et aux acteurs impliqués.

### **2.3. Le processus de construction des états financiers des PME**

Afin de mieux montrer les phénomènes d'appropriation dans le cadre de la construction des états financiers, nous reprenons les quatre étapes proposées par Michaïlesco (2000) :

- la première étape consiste à définir la stratégie de communication. Il s'agit de la définition des objectifs à donner aux états financiers.
- la deuxième étape est relative à la production de l'information comptable et aux acteurs impliqués dans cette production.
- la troisième étape a trait à la communication de l'information à l'extérieur de la société. Cette étape peut constituer un moyen de pression pour faire modifier le contenu de l'information comptable. Dans le cadre de la PME, la communication financière est essentiellement tournée vers la banque.
- la quatrième étape est liée à l'expérience. La stratégie financière d'une entreprise évolue via un effet d'apprentissage : on peut comparer les résultats obtenus par rapport à ceux attendus.

---

<sup>12</sup> Cette « sous-utilisation » peut parfois d'écouler d'un phénomène que nous abordons dans le paragraphe 2.4.2. et qui relève de la théorie de l'engagement.

Une analyse du processus comptable n'est donc pertinente que si elle est conduite sur plusieurs années.

Nous abordons ainsi dans un premier temps les objectifs assignés aux états financiers, dans un deuxième temps les acteurs impliqués dans le processus comptable de construction des états afin de mieux comprendre, dans un troisième temps, les comportements opportunistes.

### *2.3.1. Les objectifs poursuivis par le dirigeant dans la construction des états financiers*

Un élément important venant influencer la construction des documents comptables est l'objectif poursuivi par le dirigeant. Les documents sont-ils établis pour l'aider à piloter l'entreprise, pour communiquer vers l'extérieur ou encore pour aider les investisseurs dans leur choix ?

Selon Lavigne (2000), les états financiers des PME sont ainsi influencés dans leur construction par les objectifs poursuivis. A l'origine, les états financiers étaient établis à des fins fiscales et étaient donc destinés principalement à l'Etat. L'objectif recherché par le dirigeant est la minimisation du résultat fiscal pour une réduction de la charge d'impôt pesant sur l'entreprise. Aujourd'hui, les utilisateurs sont plus variés. Nous en citerons trois principaux. Tout d'abord, l'usage pour le compte du décideur lui-même. En effet, souvent dans le cadre des PME, les documents comptables sont la seule source d'informations mise à disposition du décideur pour refléter l'activité de l'entreprise. Ce dernier s'en sert comme outil d'aide à la décision pour l'éclairer dans la conduite de son entreprise, dans ses choix. Son intérêt premier est donc de faire en sorte que ces états financiers reflètent au mieux la situation de son entreprise. Les états financiers peuvent également être construits dans un autre objectif que l'aide à la décision pour le décideur. En effet, le principal utilisateur des documents comptables en dehors de l'administration fiscale est la banque, notamment dans le cadre de l'octroi de crédit. En présence d'asymétrie d'information, le décideur peut choisir d'établir ces comptes dans un objectif de demande de prêt, les indicateurs clés étudiés par la banque peuvent être présentés à l'avantage de l'entreprise. Le décideur se sert ainsi des documents comptables comme d'outils de communication à destination d'utilisateurs externes.

Selon l'objectif ainsi poursuivi par le décideur, les états financiers peuvent s'éloigner de leur mission à savoir refléter au mieux la situation économique de l'entreprise à un instant t. La volonté du dirigeant vient influencer l'établissement des comptes et amorce les bases de la politique comptable. Celle-ci vient par conséquent limiter l'efficacité des procédures normatives d'analyse de ces comptes. D'où les propositions suivantes :

**P6 : les états financiers de la PME s'éloignent de préoccupations purement fiscales pour se placer dans un contexte plus complexe de stratégie financière à savoir la définition d'un objectif précis de communication.**

**P7 : dans le cadre des PME, les états financiers utilisés dans un objectif de communication, le sont principalement par rapport au banquier.**

**P8 : face à l'utilisation d'études sectorielles par les établissements bancaires (celle de la Centrale des Bilans, par exemple), les états financiers d'une PME peuvent être établis**

**dans une optique de conformité avec les états financiers d'entreprises de taille comparable et de même secteur d'activité.**

### *2.3.2. Les acteurs impliqués dans le processus de construction des états financiers*

Les recherches (Lacombe-Saboly 1994, Chapellier 1994, Lavigne 1998) concernant le système d'information comptable des PME font ressortir l'intervention de quatre acteurs dans le processus comptable :

- le dirigeant de l'entreprise : on peut penser que, dans une PME, la première étape du processus à savoir la stratégie de communication, est à l'initiative de la direction de l'entreprise. Ainsi, les buts du dirigeant et ses préférences en matière d'information, sa formation, son expérience et son âge seront des variables à intégrer dans une étude portant sur la construction des états financiers. On se rend très vite compte que les dirigeants des PME constituent un groupe très hétérogène.

- le responsable interne de la fonction comptable : selon la taille de la PME, le dirigeant s'appuie sur un service comptable plus ou moins étoffé. Ainsi, il est nécessaire comme le fait Chapellier (1994) d'intégrer des facteurs d'ordre comportemental relatifs au profil des acteurs comptables de la PME. Ainsi, la formation et la mission du responsable administratif et financier et la formation du dirigeant de l'entreprise pourront être déterminantes dans les choix comptables opérés. De même, il met en évidence des liens entre les pratiques comptables, la mission et la formation du comptable interne. Ainsi, à partir d'une variable synthétique caractérisant le système d'information comptable des PME et reprise sous forme d'indices, Chapellier (1994) construit un indice permettant d'apprécier l'importance du système d'information comptable. Ses conclusions montrent que l'indice est d'autant plus fort : que l'entreprise est de taille moyenne supérieure, que la proportion du capital détenue par les membres de la famille du dirigeant est faible, qu'elle présente un endettement bancaire en moyenne supérieur qu'elle emploie des dirigeants et des comptables internes qui possèdent un niveau universitaire de formation dans une plus forte proportion.

- le comptable externe : un grand nombre de PME externalise tout ou partie de la fonction comptable en ayant recours à un expert-comptable. Lavigne (1999) a montré que l'expert comptable peut être fortement impliqué dans la production des états financiers des PME. Les résultats de ses études empiriques établissent que les PME qui ont recours à l'audit et aux professionnels de la comptabilité sont de taille moyenne supérieure, ont un pourcentage moyen inférieur d'actions détenues par les membres de la famille du dirigeant, montrent une plus forte proportion de comptable interne ayant une formation de niveau universitaire. Chapellier (1994) montre aussi des associations entre les pratiques comptables des PME et l'implication du comptable externe.

- le principal créancier externe, habituellement un établissement de crédit : en effet, nous avons préalablement montré que le principal financement des PME était constitué des financements bancaires. Ainsi, le souci de la direction de la PME est de satisfaire l'établissement de crédit pour assurer le maintien de la relation. L'étude de Falk, Gobdel et Naux (1976) montre que les banquiers encouragent fréquemment la vérification des états financiers des sociétés fermées. De leur côté, Edmonds, Porter et Weiss (1981) concluent que la vérification n'est pas toujours nécessaire pour les fins de la prise de décision de crédit. Les recherches de Diamond, Arnold et Keller (1981) et de Martin, Handorf et Clewell (1988)

concluent que le montant du prêt et la structure du capital des PME influencent le niveau d'implication des experts-comptables exigé par les banquiers. Nair et Rittenbert (1983) établissent quant à eux que le niveau d'implication des experts comptables dans une PME dépend de l'existence ou non d'un emprunt bancaire.

En fonction des différents types d'acteurs, plusieurs propositions peuvent émerger :

**P9 : dans une PME où le service comptable est très réduit (jeunesse de la PME, petite taille), le dirigeant est très impliqué par les questions comptables.** L'appropriation des outils dépend de son niveau de sa formation et de son expérience. Il en résulte des niveaux d'utilisation différents.

**P10 : dans une PME où le service comptable est développé, la présence d'un directeur administratif et financier apporte un nouveau niveau d'appropriation qui dépend également de la formation et de l'expérience de l'acteur.**

**P11 : les PME impliquant davantage les experts-comptables dans leur gestion aboutissent à des systèmes d'information comptable plus sophistiqués.** L'expert-comptable sert d'intermédiaire entre les normes comptables d'une grande technicité et les outils de gestion orientés décision dont peut avoir besoin la PME. On distingue alors deux niveaux d'appropriation : celui de l'expert-comptable et celui de « l'utilisateur final ».

Les documents comptables, matières premières de toute analyse portant sur l'entreprise, sont donc soumis à de nombreuses critiques qui viennent limiter leur aspect informatif. La première de ces limites concerne la construction des documents comptables et la marge de manœuvre prise par les dirigeants (ou l'expert-comptable) pour les constituer à partir de normes établies. Nous montrons dans la section suivante, d'une part, qu'en fonction des objectifs que le décideur fixe aux états financiers, il apparaît un biais dans la transmission d'informations. Nous abordons, d'autre part, la problématique d'habillage des comptes, dans une optique de comptabilité créative.

### *2.3.3. Les comportements opportunistes du dirigeant lors de la conception des états financiers*

Nous avons mis en évidence précédemment les objectifs poursuivis par les PME ainsi que les acteurs en matière de communication financière. La connaissance de ces objectifs est primordiale pour comprendre le sens de l'information communiquée par l'entreprise : certaines PME vont se contenter d'appliquer des règles comptables, d'autres auront une stratégie de diffusion sur le long terme, d'autres souhaiteront envoyer des signaux à travers l'information comptable et d'autres souhaiteront satisfaire les besoins d'information du créancier principal.

Si l'établissement des documents comptables répond à un ensemble de normes précises visant toutes à faciliter la compréhension, la cohérence et la standardisation des documents afin notamment de pouvoir disposer d'un outil identique pour toutes les entreprises, la politique comptable ou la comptabilité créative vient introduire des variations dans la représentation d'une même situation par le jeu des options (Casta 1997, Delesalle 2001).

Selon les objectifs assignés aux états financiers, le décideur peut mettre en place des techniques spécifiques lors de leur élaboration. Les problèmes d'habillage des comptes ou de

« windows dressing »<sup>13</sup>, fréquemment traités dans la littérature comptable, viennent ainsi limiter en partie l'efficacité des démarches normalisées mises en place dans les banques. L'expérience de l'analyste financier peut parfois permettre de déceler ce type de pratiques, mais dans l'ensemble cette démarche accentue le phénomène d'asymétrie informationnelle. La détection de l'habillage des comptes va reposer sur l'expérience de l'analyste plus que sur une démarche normative, l'objectif de l'analyste étant alors d'éclaircir la représentation de la situation de l'entreprise.

L'habillage des comptes se trouve souvent dans la littérature sous le terme de comptabilité créative<sup>14</sup>, de gestion des résultats ou de politique comptable (Casta 1997). Le dirigeant se trouve lors de l'établissement des comptes face à des options qui ont une influence sur le niveau de résultat et par conséquent sur l'interprétation ultérieure qui peut être faite des comptes par des intervenants externes. Il doit néanmoins respecter les règles comptables en vigueur et notamment les principes comptables qui prévalent en France. Ainsi les principes de permanence, de prudence, d'intangibilité, de spécialisation des exercices, de nominalisme, de non-compensation et de continuité d'exploitation sont autant de gardes-fous aux options que peut prendre le dirigeant.

La littérature a repris très largement les moyens à la disposition de l'entreprise pour habiller ses comptes. Stolowy, (2000) les expose en distinguant trois catégories :

- les procédés ayant un impact sur la mesure du résultat : on trouve dans cette catégorie la mise en immobilisation des charges de recherche et développement ou le changement de la méthode de valorisation des stocks,
- les procédés ayant un impact sur la présentation du compte de résultat,
- les opérations ayant un impact sur la présentation du bilan.

Notre objectif n'est pas d'étudier l'ensemble des options possibles offertes au décideur lors de la construction des états financiers, mais davantage de voir de quelle manière ces options peuvent introduire un biais dans une interprétation ultérieure des documents à destination d'intervenants externes. D'où les trois propositions suivantes :

**P12 : la gestion des données comptables est fonction des objectifs financiers poursuivis par la PME et, de manière plus globale, de sa stratégie financière.**

**P13 : la gestion des données comptables dans la PME dépend du degré d'appropriation au sens de « maîtrise » des techniques comptables par le constructeur des états financiers** (comptable interne et/ou externe, formation du dirigeant, formation du responsable administratif et financier, implication ou non d'un expert comptable).

**P14 : un décideur, à la tête d'une PME en difficultés, est plus enclin à la gestion des données comptables dans le but de minimiser le risque apparent de son entreprise.**

---

<sup>13</sup> Le Windows Dressing ou « l'habillage des comptes » permet aux entreprises de donner une image de leur activité plus valorisante que la situation réelle à travers la manipulation de certains comptes (les stocks, les frais de recherche et développement...).

<sup>14</sup> Les options de la comptabilité créative peuvent se placer le long d'un continuum allant de la simple optimisation de la présentation des comptes en valorisant l'image de l'entreprise à la fraude. Dans le cadre de la thématique de l'appropriation traitée dans cet ouvrage, nous ne retenons pas le phénomène de fraude. Celui-ci relève d'autres déterminants. On trouve également l'expression « gestion des données comptables » dans un article de synthèse de Stolowy et Breton (2003).



## 2.4. Le processus de lecture des états financiers

La gestion des données comptables n'a un sens que si l'interlocuteur à qui sont destinés les comptes accepte les chiffres sans les discuter, sans en étudier leurs origines. La force de la norme est alors tellement puissante que l'utilisateur va prendre les indicateurs sans aucune forme d'analyse ou de prise de recul. Le résultat est souvent pris tel quel sans questionnement sur les choix comptables sous-jacents. La littérature en comptabilité comportementale a étudié ce type de comportements et les a qualifié de « fixation fonctionnelle » (Ijiri, Jaedicke et Knight 1966). Ainsi, si les agents fixent leur attention sur certaines données comptables, on peut penser que la manipulation comptable est efficace puisqu'ils ne tiennent pas compte de leurs modalités de calcul. Généralement, l'hypothèse de fixation fonctionnelle est opposée à l'hypothèse d'efficience des marchés qui stipule que les agents rationnels tiennent compte dans leurs décisions des variations de résultats qui ne seraient dues qu'à des arbitrages comptables.

Cette hypothèse est reprise dans les travaux de Breton et Taffler (1995) qui montrent que les analystes financiers ne prennent pas en compte les possibilités de la comptabilité créative dans leur analyse. La fixation introduit alors un biais non pas dans l'établissement des comptes mais dans leur lecture par les banques notamment. L'absence de prise en compte par les analystes des options données par la comptabilité justifie par elle-même l'existence de la comptabilité créative. Parmi les éléments faisant l'objet d'une fixation fonctionnelle, on peut citer entre autres le résultat net. Dans la pratique, cet indicateur est souvent pris sans précaution, alors qu'il fait l'objet d'un grand nombre d'attentions lors de sa construction.

Un autre phénomène, en dehors de la fixation fonctionnelle, peut intervenir et limiter l'aspect rationnel du processus de lecture des états financiers. Cette limite se trouve dans la théorie de l'engagement. En effet, il n'est pas rare de voir dans la pratique, lors des demandes de financement, des acceptations qui ne relèvent plus d'une approche rationnelle basée sur une lecture comptable et financière des documents fournis par la PME. Le décideur en charge du dossier d'octroi de crédit va prendre en compte d'autres éléments pour former son jugement. Nous aborderons donc les deux limites à l'approche rationnelle du processus de lecture des états financiers, en présentant, dans un premier temps, la fixation fonctionnelle puis, dans un second temps, la théorie de l'engagement.

#### *2.4.1. La rationalité limitée du banquier ou l'hypothèse de fixation fonctionnelle*

La fixation fonctionnelle donne naissance à deux types de réflexion. La première porte sur le dirigeant lui-même et sur l'usage qu'il fait de ses connaissances en comptabilité. Plus son expérience est importante dans un domaine, plus il aura de difficultés à adapter ses connaissances à un autre type d'application. Le deuxième axe de réflexion porte sur l'utilisation et l'interprétation qui peuvent être faites du côté de l'utilisateur des informations produites. Dans le cadre de notre recherche, nous nous plaçons clairement dans ce deuxième axe.

Cette attitude peut être particulièrement dangereuse pour un analyste financier quand un dirigeant, face à une faillite potentielle, prend l'option de réduire la perception de ce risque en gérant son niveau de résultat (Djama, 2003). L'observation des comportements précédant la cessation des paiements confirme que le dirigeant a réalisé des choix comptables visant à masquer sa situation. « L'analyse descriptive du déroulement des procédures collectives fait apparaître des indices selon lesquels les entreprises qui se présentent devant les tribunaux au moment du défaut de paiement sont exsangues » (Blazy, 1996). Les documents comptables sont ainsi établis en prenant en compte la fixation fonctionnelle des organismes prêteurs ou des instances administratives et en construisant les comptes autour de ces indicateurs clés au détriment de la transparence.

L'hypothèse de fixation fonctionnelle peut expliquer le comportement des dirigeants en matière de gestion comptable du résultat et de manière plus générale de construction des états financiers. D'où les trois propositions suivantes :

**P15 : les analystes financiers dans le cadre de l'analyse d'un dossier d'octroi de crédit pour les PME, sont fixés sur des « indicateurs clés » sans tenir compte des options comptables mises en place par le constructeur des états financiers et sans tenir compte des objectifs poursuivis par celui-ci.**

**P16 : face à cette attitude, les analystes financiers des banques n'opèrent pas de retraitement particulier** et n'entrent pas dans le détail de la construction de l'indicateur de résultat par exemple.

#### *2.4.2. L'engagement du banquier envers son client : la théorie de l'engagement*

Une autre limite à l'approche normative et au comportement rationnel des individus émane de la théorie de l'engagement (Joule et Beauvois, 2002). Dans le cadre de l'interprétation des états financiers, cette théorie apporte un éclairage sur le comportement des banques qui maintiennent leur soutien à une entreprise.

En effet, dans certains cas, des organismes bancaires ayant pris la décision de soutenir une entreprise à un moment donné, persévèrent dans cette optique malgré la présence de signaux forts révélant le risque potentiel de l'entreprise. Ce phénomène peut s'expliquer par trois raisons distinctes :

- le banquier a parfaitement conscience que le fait de retirer son soutien à une entreprise risque d'accélérer sa faillite potentielle et par conséquent son insolvabilité. Il continue de le financer et ce malgré le risque encouru. La banque procède alors à un arbitrage entre l'arrêt du

soutien entraînant une insolvabilité et par conséquent un non-remboursement de la dette et la poursuite d'un financement risqué qui permet à l'entreprise de continuer à faire face à ses remboursements bancaires.

- le banquier a pris la décision de financer une PME et quelques temps plus tard cette PME se trouve en difficulté. Face à cette situation, il arrive que certains décideurs réitèrent le soutien apporté à cette entreprise dans des conditions plus favorables et maintiennent ainsi leur décision malgré la présence de signaux mettant en avant le risque représenté par cette entreprise. Cette attitude s'explique par ce que Joule et Beauvois nomment la théorie de l'engagement. Elle montre également une limite au processus de choix rationnel des acteurs.

- enfin le maintien d'un financement à une entreprise en difficultés s'explique parfois simplement par la relation de confiance et de fidélité instaurée au fil du temps entre le commercial et le client. La banque agit alors davantage comme un partenaire de l'entreprise.

D'où la proposition suivante :

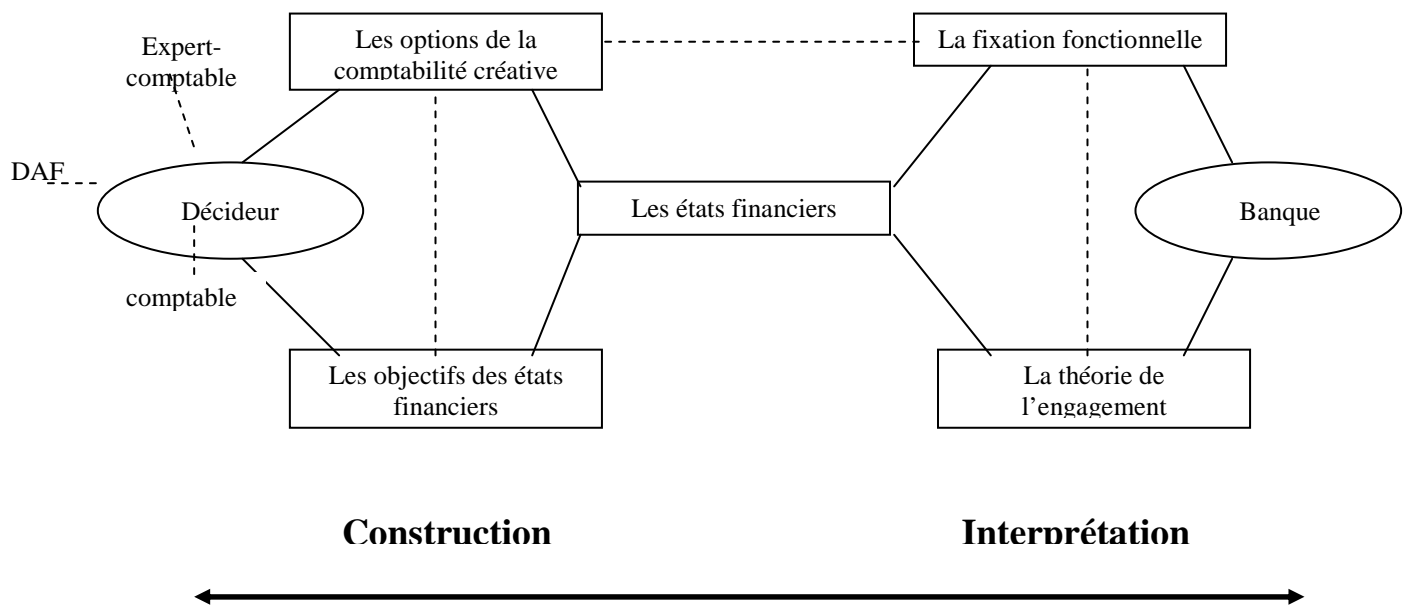
**P17 : pour les PME en difficultés, le maintien d'un soutien financier par la banque répond souvent à un processus de décision davantage orienté sur une gestion personnalisée de la relation que sur des calculs normés d'indicateurs de risque.**

Dans le cadre de cette recherche, nous nous plaçons donc dans une démarche visant à comprendre les processus liant l'individu et les normes comptables. Notre objectif est d'étudier en quoi les comportements individuels, guidés par des intérêts personnels ou liés à l'organisation, peuvent aboutir à un « aménagement », une appropriation de ces normes. Nous sortons du cadre strict de la théorie comptable positive, même si notre démarche reste empirique et basée sur une observation des pratiques comptables, pour nous orienter sur une analyse relevant davantage de la comptabilité et de la finance comportementales.

Cette analyse peut se décliner selon deux axes interdépendants :

- la façon dont les dirigeants (et leur comptable ou expert comptable) utilisent les normes pour décider d'investir ou pour décrire la situation de leur entreprise à travers les états financiers. Dans le cadre de la PME, la traduction de l'état de l'organisation peut être influencée par différents facteurs (intérêts personnels du dirigeant, maîtrise des concepts comptables, volonté de communication).

- la manière dont les intervenants extérieurs et notamment les banques peuvent analyser, voire interpréter les états financiers des PME, via des concepts comptables mis à leur disposition. La compréhension de la situation de l'entreprise par la banque est également influencée par un grand nombre de facteurs (relation de confiance entre le banquier et la PME, formation de l'analyste financier, système d'analyse mis en place en interne).



- **Figure 4-2: Axes d'analyse.**

## CONCLUSION

Contrairement à d'autres domaines de la gestion, la finance et la comptabilité n'ont pas encore fait l'objet d'un grand nombre de recherches dans le cadre de la thématique de l'appropriation des règles, outils et procédures de gestion par les acteurs. Pour aborder ce thème, il convient de s'éloigner des principes de base de la finance classique pour s'orienter davantage vers des recherches liées à la comptabilité ou à la finance comportementale. Nous avons pu voir à travers la seconde partie de ce chapitre les limites d'une approche très rationnelle de la finance pour montrer le rôle des différents acteurs de l'entreprise dans l'usage de ces outils.

Nous reprenons ci-après les principaux constats de ce chapitre :

- la perspective rationnelle : cette vision la plus présente dans le domaine de la finance repose sur les principes de base de la finance classique. Les acteurs disposent de grilles de lecture construites et lues de façon identique par tous. Les ouvrages de finance reprennent ces clés de lecture traditionnelles formalisées via des normes. Nous nous inscrivons ici dans la problématique de l'axiome 1 présenté dans le premier chapitre de cet ouvrage, qui pose que « *les outils de gestion sont des éléments fondamentaux des sciences de gestion incarnant des pratiques explicitement ou implicitement théorisés* ».

- la perspective psycho-cognitive : face à l'ensemble des outils de gestion existants et à la recrudescence des normes, l'individu décideur conserve une marge de manœuvre dans l'utilisation de ces outils, règles et procédures grâce à une certaine flexibilité interprétative et instrumentale, comme énoncé dans l'axiome 2 présenté dans le premier chapitre. Cet usage va en effet dépendre des objectifs propres du décideur, des options qui lui sont laissées par la comptabilité créative, du niveau de sa formation. L'individu s'approprie alors les outils et les adapte.

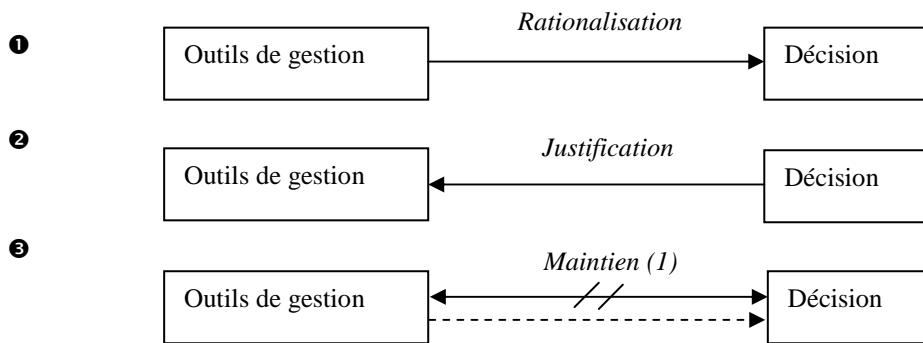
- la perspective socio-politique : dans le cadre de la finance, l'entreprise dispose d'outils, de règles et de procédures de gestion qui lui permettent de prendre des décisions mais également d'envoyer des signaux et de communiquer avec l'extérieur (banques, actionnaires) ou en interne (salariés). Les outils de gestion se transforment alors en outils de communication. Le rôle des acteurs est alors mis en avant reprenant en partie l'axiome 3.

Enfin, chacune de ces perspectives a pu mettre en avant l'aspect continu du phénomène d'appropriation tant au niveau de la procédure, du choix d'investissement au choix de financement, de la construction des états financiers à leur lecture, qu'au niveau de la conception des outils qui évolue en fonction de la connaissance que les acteurs accumulent. Nous reprenons en partie l'axiome 4 selon lequel « *l'appropriation est un processus long qui débute bien avant la phase d'utilisation de l'objet et se poursuit bien après l'apparition des premières routines d'utilisation* » (cf chapitre 1).

La mise en évidence de propositions ouvre la voie pour une recherche dans le cadre de la PME sur le thème de l'appropriation. L'axe finance-comptabilité de l'équipe Préactis travaille actuellement sur la mise en place de cette étude à travers un ensemble de PME de la région Rhône Alpes, en suivant toujours deux axes à savoir la décision d'investissement et la décision d'octroi de crédit. Afin de valider ou réfuter nos propositions, les entreprises seront étudiées dans leur contexte en tenant compte des intervenants externes. Ainsi les experts

comptables et les organismes bancaires principaux interlocuteurs des entreprises seront consultés afin d'analyser les différences de perception.

Cette recherche nous permettra de tester notre proposition initiale : dans la vie de l'entreprise, à partir d'une même source de données (les documents comptables et financiers), les parties prenantes adoptent des logiques différentes de construction, de lecture et d'utilisation des mêmes concepts. Elles pourront se décliner selon les trois trajectoires d'appropriation ci-après :



(1) La double flèche symbolise le fait que l'auteur de la décision peut adopter deux attitudes dans le cadre de cette option de maintien : soit il utilise les outils de gestion de manière sélective, soit il fait abstraction de l'outil de gestion.

La première trajectoire présente une démarche rationnelle au cours de laquelle les outils de gestion servent à prendre une décision en fonction des résultats obtenus, souvent de manière normative. La deuxième et la troisième trajectoires, se placent davantage dans des logiques psycho-cognitive et socio-politique. Nous avons pu ainsi voir à travers la décision d'investissement et l'octroi de crédit que dans certains cas les outils de gestion sont mis en place dans le but d'appuyer une décision déjà prise par ailleurs, parfois indépendamment des résultats de ces outils, ils peuvent être ainsi détournés de leur objectif principal. A la fin de notre chapitre, nous avons également évoqué la théorie de l'engagement et le fait que dans certains cas les outils de gestion sont écartés dans le but de maintenir une décision déjà prise auparavant. Cette troisième trajectoire pourra être développée en observant les PME dans leur fonctionnement quotidien et plus uniquement au moment précis des prises de décision.

## Bibliographie :

- Altman E.I. (1968), « Financial ratios, discriminant analysis and the prediction of corporate bankruptcy », *The Journal of Finance*, Vol 23, n°4, September.
- Babusiaux D. (1990), *Décision d'investissement et calcul économique dans l'entreprise*, Economica.
- Bancel F. et Richard A. (1995), *Les choix d'investissement*, Economica.
- Banque de France (1999), « Méthode d'analyse financière », Centrale des Bilans, Banque de France.
- Bardos M. (1998), « Le score BDFI : du diagnostic individuel à l'analyse du portefeuille », Les études de l'observatoire des entreprises, Banque de France.
- Belletante B., Levratto N. et Paraque B. (2001), *Diversité économique et modes de financement des PME*, l'Harmattan.
- Blazy R. (1996), *Processus de défaillance des entreprises et modifications comportementales par anticipation du défaut de paiement*, Thèse de doctorat, Université Paris-Dauphine, CERPEM, Décembre.
- Breton G. et Taffler R.J. (1995), « Creative Accounting and Investment Analyst Response », *Accounting and Business Research*, Vol. 25, N°98.
- Capron M. (1993), *La comptabilité en perspective*, Editions La Découverte, Collection Repères.
- Carr C. et Tomkins C. (1996) "Strategic investment decisions : the importance of SCM. A comparative analysis of 51 case studies in UK, US and German companies", *Management Accounting Review*, Vol 7, 199-217.
- Casta J.F. (1997), « Politique comptable des entreprises », in *Encyclopédie de Gestion*, Article 72, Economica.
- Chapellier P. (1994), *Comptabilités et système d'information du dirigeant de PME*, Thèse en Sciences de Gestion, Université de Montpellier 2.
- Charreaux G. (1997), *Le gouvernement des entreprises*, 6<sup>ème</sup> édition, Economica.
- Charreaux G. (2000), *Gestion financière*, 6<sup>ème</sup> édition, Editions Litec.
- Cohen E. (1997), *Analyse financière*, 4<sup>ème</sup> édition, Economica.
- Cornick M. et Dardenne P. (2000), « La décision d'investissement : une comparaison des pratiques aux Etats-Unis et en Europe », *Revue Française de Gestion*, n° 128.
- Degos J.G. (1991), *Contributions à l'étude du diagnostic des PME*, Thèse de doctorat, Université de Bordeaux I.
- Delesalle F. (2001), « Réalités de la comptabilité créative à la française », actes du XXIème Congrès de l'AFC, Metz, Mai.
- Diamond M.A., Arnold J.L. et Keller E.C. (1981), « "Loan Officers" Experiences with and Reactions to Compilation and Review of Financial Statements », *Journal of Commercial Bank Lending*, June.
- Djama C. (2003), « Le risque de faillite modifie t'il la politique comptable ? », Cahier de recherche N° 2003-156, CRG, IAE de Toulouse.
- De Bodt E. et Bouquin H. (2001), *Le contrôle de l'investissement*, dans *Images de l'investissement*, ouvrage collectif de la FNEGE, coordonnée par G. CHARREAUX, Vuibert.
- De Bodt E, Lobez F., Statnik J.C., (2000), « Décision de crédit et sélection adverse : une étude empirique des comportements bancaires », papier de recherche, Université Catholique de Lille, LABORES, 2000-03.
- Duchéneaut B. (1995), *Enquête sur les PME françaises : identités, contextes, chiffres*, Enquête du CEPME, Editions. Maxima.

- Dumontier P. (1990), « Vices et vertus des modèles de prévision », papier de recherche n° 90-12, Université de Grenoble II, CERAG.
- Dupuy Y. (1987), « Vers de nouveaux systèmes d'information pour le chef de petite entreprise ? Quelques difficultés de dépassement de l'information comptable », cahier de recherche, CREGO, Montpellier 2.
- 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*, June.
- Falk H., Gobdel B.C. et Naux J.H. (1976), « Disclosure for Closely Helds Corporations », *The Journal of Accountancy*, October.
- Graham J. R. et Harvey C. R. (2001), « The theory and practice of corporate finance : evidence from the field », *Journal of Financial Economics*, Vol 60.
- Harris M. et Raviv A. (1996), « The capital budgeting process : incentives and information », *The Journal of Finance*, Vol 49, n°4.
- Ijiri, Jaedicke et Knight (1966), « The effects of accouting alternatives on management decisions », *Research in Accounting Measurement*.
- Joule R.V. et Beauvois J.L. (2002), *Petit traité de manipulation à l'usage des honnêtes gens*, PUG.
- Julien P. A. (1994), *Les PME : bilan et perspectives*, Ed. Economica.
- Julien P.A. (1998), *The state of the art in small business and entrepreneurship*, Editions Ashgate.
- Klammer T.P. (1972), « Empirical evidence of the adoption of sophisticated capital budgeting techniques », *Journal of Business*.
- Klammer T.P., Koch B. et Wilner N. (1991), « Capital budgeting practices : a survey of corporate use », *Journal of Management Accounting Research*, Vol 3.
- Lacombe-Saboly M. (1994), *Les déterminants de la qualité des produits comptables des entreprises : le rôle du dirigeant*, Thèse de doctorat, Université de Poitiers.
- Lacombe-Saboly M. (2001), « Information comptable et définition des entreprises : le cas français », *Comptabilité, Contrôle, Audit*, Tome 7, Novembre.
- Lavigne B. (1996), « Les états financiers des PME sont-ils seulement utiles pour des fins fiscales ? », XVII Congrès de l'AFC, Université de Valenciennes.
- Lavigne B. (1998), « Une modélisation de la détermination des objectifs annoncés en matière de publications des états financiers des PME », XIXème Congrès de l'AFC.
- Lavigne B. (2000), « Objectifs des états financiers des PME et conditions de leur genèse », Actes du Vème Congrès International Francophone sur la PME, Lille.
- Levasseur M. et Quintard A. (1998), *Finance*, 3<sup>ème</sup> édition, Economica.
- Malécot J.F. (1995), « Défaillance d'entreprises et taux de recouvrement des créances », Cahier de recherche CEREG n°9512, Université Paris 9 Dauphine.
- Marchesnay M. (1993), « PME, stratégie et recherche », *Revue Française de Gestion*, n°95.
- Marion A. (1999), *Le diagnostic d'entreprise : méthode et processus*, Economica, collection Gestion.
- Martin L.C. Jr, Handorf W.C. et Clewell W.D. (1988), « Small Business Lending and Levels of Report Assurance », *Akron Business and Economic Review*, Summer, Vol.19, n°2.
- Michaïlesco C. (2000), « Perspectives pour la recherche sur les déterminants de l'offre d'information des entreprises », numéro spécial, *Comptabilité, Contrôle Audit*.
- Mintzberg H. (1982), *Structure et dynamique des organisations*, Editions d'Organisation.
- Nair R.D. et Rittenbert L.E. (1983), « Alternative Accounting Principles for Smaller Businesses : Proposals and Analysis », *Journal of Commercial Bank Lending*, April.
- Pérez M. (2002), *De l'analyse de performance à la prévision de défaillance : les apports de la classification neuronale*, Thèse de doctorat, Université Lyon 3.



- Pezet A. (2000), *La décision d'investissement industriel, le cas de l'aluminium*, Economica.
- Pike R.H. (1988), « An empirical study of the adoption of sophisticated capital budgeting practices and decision-making effectiveness », *Accounting and Business Research*, Vol 18, n°72.
- Pike R.H. (1996), « A longitudinal survey on capital budgeting practices », *Journal of Business Finance and Accounting*, Vol 23.
- Romelear P. et Lambert G. (2001), *Décisions d'investissement et rationalités*, dans *Images de l'investissement*, ouvrage collectif de la FNEGE, coordonnée par G. CHARREAUX, Vuibert.
- Roy B. (1992), « Science de la décision ou science de l'aide à la décision », *Revue Internationale de Systémique*, Vol. 6, N° 5.
- Segelod E. (1997), « The content and role of the investment manual, a research note », *Management Accounting Research*, Vol 8, n°2.
- Shefrin H. 2001, « Behavioral Corporate Finance », *Journal of Applied Corporate Finance*, Vol.14, N°3, Fall.
- Stolowy H. (2000), « Comptabilité créative », Encyclopédie de comptabilité, contrôle de gestion et audit, Economica.
- Stolowy H. et Breton (2003), « La gestion des données comptables : une revue de la littérature », *Comptabilité, Contrôle, Audit*, tome 9, Vol. 1, mai.
- Torrès O. (1997), « Pour une approche contingente de la spécificité de la PME », *Revue Internationale PME*, Vol.10, n°2.
- Torrès O. (1998) (sous la coordination de), *PME : de nouvelles approches*, Economica, collection Recherche en Gestion.
- Van Cauwenbergh A., Durinck E., Martens R., Laveren E. et Bogaert I. (1996), « On the role and function of formal analysis in strategic investment decision processes : results from an empirical study in Belgium », *Management Accounting Research*, Vol 7, n°2.
- Vernimmen P. (2002), *Finance d'entreprise*, Dalloz.
- Zavgren C.V. (1983), « The prediction of corporate failure : a state of the art », *Journal of Accounting Literature*, Vol.2.
- Zopounidis C. (1995), *Evaluation du risque de défaillance de l'entreprise : méthodes et cas d'application*, Economica, collection Techniques de Gestion.