



**HAL**  
open science

# DE NOUVELLES APPROCHES POUR LES OUTILS COMPTABLES ET FINANCIERS : UN CADRE D'HYPOTHESES

Muriel Perez, Sylvie Chalayer-Rouchon, Christine Teyssier

► **To cite this version:**

Muriel Perez, Sylvie Chalayer-Rouchon, Christine Teyssier. DE NOUVELLES APPROCHES POUR LES OUTILS COMPTABLES ET FINANCIERS : UN CADRE D'HYPOTHESES. 2005. halshs-00522143

**HAL Id: halshs-00522143**

**<https://shs.hal.science/halshs-00522143>**

Submitted on 29 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.

# **DE NOUVELLES APPROCHES POUR LES OUTILS COMPTABLES ET FINANCIERS : UN CADRE D'HYPOTHESES**

Muriel PEREZ, Sylvie CHALAYER-ROUCHON, Christine TEYSSIER

Maîtres de conférences

Université de Saint-Etienne

PREACTIS, Centre de recherche en Sciences de Gestion,

2 rue Tréfilerie

42023 St-Etienne cedex 02

Tel : 04 77 42 13 03

Fax : 04.77.42.13.65

[muriel.perez@univ-st-etienne.fr](mailto:muriel.perez@univ-st-etienne.fr)

[chalayer@univ-st-etienne.fr](mailto:chalayer@univ-st-etienne.fr)

[christine.teyssier@univ-st-etienne.fr](mailto:christine.teyssier@univ-st-etienne.fr)

Résumé : Les outils comptables et financiers sont généralement abordés à travers une vision rationnelle qui ne permet pas de prendre conscience des éléments venant agir sur l'outil tels que les objectifs qui lui sont assignés ou la relation à l'acteur. L'article pose une grille de lecture reprenant deux niveaux d'appropriation des outils : socio-politique et psycho-cognitif dans l'optique de poser un cadre d'hypothèses préalable à une étude terrain.

Mots clés : Appropriation, Outils comptables et financiers.

La gestion d'une entreprise, et en particulier sa gestion comptable et financière, repose sur l'utilisation par les managers d'un grand nombre d'outils. Les recherches sur les outils de gestion considérés en tant qu'objet d'étude se sont fortement développées avec les travaux de Berry (1983), Hatchuel et Weil (1992), David (1998), Moisdon (1997)... La notion d'outil de gestion est abordée dans cette littérature sous des dénominations différentes (instruments de gestion, machines de gestion, dispositifs de gestion, appareils gestionnaires, innovations managériales...), démontrant une grande diversité terminologique aussi bien dans les discours des théoriciens que des praticiens.

Quelle que soit la dénomination retenue, les notions de formalisation et d'action sont omniprésentes dans la notion d'outil de gestion. Ainsi, Moisdon (1997) le définit comme « toute formalisation de l'activité organisée », David (1998) comme « tout dispositif formalisé permettant l'action organisée ». Ces définitions traduisent la rationalité de l'outil : il apporte une logique, une rigueur, une simplification... qui permet d'objectiver la nature économique de l'activité et de prendre des décisions rationnelles en temps limité, en échappant à la subjectivité du jugement humain. La vision « représentationnelle » et « computationnelle » de l'outil (Lorino 2002) montre que l'outil est là pour s'assurer de la qualité des choix de gestion, pour les valider, pour les légitimer. L'outil laisse transparaitre une certaine rationalité qualifiée d'objective même si parfois il paraît imparfait ou biaisé. Mais derrière l'aspect purement instrumental de l'outil se cache l'aspect contextuel de l'outil : l'outil de gestion subit des transformations successives au fur et à mesure de sa diffusion dans l'organisation par le biais d'un processus d'appropriation des acteurs. La définition d'Hatchuel et Weil (1996) traduit bien ce second aspect de l'outil, puisque les auteurs montrent en effet qu'il est le fruit de trois éléments en interaction : un substrat technique (l'abstraction sur laquelle repose l'outil et qui lui permet de fonctionner), une philosophie gestionnaire (qui contient l'esprit de la conception et des usages de l'outil) et une vision simplifiée des relations organisationnelles (rôles des concepteurs, des utilisateurs, des conseils, des contrôleurs...).

Dans le domaine comptable et financier, les outils produisent une représentation symbolique de l'organisation dans un langage totalement universel : le langage économique. Ils servent à collecter de l'information comptable et financière, à traiter et communiquer des données, à planifier des opérations, à contrôler des activités, à comparer et à évaluer. Cette représentation économique des activités respecte les normes et les règles, au sens non

seulement des réglementations définies et imposées par la loi, mais également des références professionnelles, des comportements habituels communément admis... Certains outils sont donc construits sur la base de normes strictes et relativement incontournables : ce sont les outils purement comptables, réglementaires qui sont imposés notamment par la réglementation comptable et fiscale (le bilan, le compte de résultat, la liasse fiscale). D'autres sont basés sur des règles relativement formalisées obéissant à une logique de codification et d'uniformisation. A titre d'exemple, les plans de financement, les tableaux de flux de trésorerie, les budgets prévisionnels, les tableaux de bord de gestion, les documents de reporting, les tableaux d'évaluation et de suivi des projets d'investissement qui constituent également des outils comptables et financiers.

La recherche en gestion et plus récemment en comptabilité et finance (Charreaux 2002, Lorino 2002, Chabrak 2000, Justin 2004, Bourguignon et Jenkins 2004, Cossette 2004...), s'appuyant notamment sur des travaux en sociologie et en psychologie, a largement dépassé la vision très rationnelle et objective de l'outil. Ces recherches permettent d'intégrer des aspects sociologiques et cognitifs dans la façon de s'approprier les outils comptables et financiers. Les outils comptables et financiers sont désormais considérés comme le résultat de la confrontation d'acteurs, d'enjeux stratégiques animant les organisations et les acteurs eux-mêmes. Ils trouvent leur origine dans les jeux sociaux qui animent leur construction même si la rationalité est toujours mise en avant pour justifier leur mise en œuvre concrète : c'est une autre rationalité qui apparaît, fruit d'interactions, d'appropriations, de dynamiques diverses d'acteurs individuels ou collectifs.

Notre recherche s'inscrit donc dans une logique de compréhension des phénomènes d'appropriation par les acteurs manipulant les outils comptables et financiers. Le terme « appropriation » est entendu ici comme la manière pour un acteur de rendre un outil propre à une destination ou à un usage. L'appropriation contient par conséquent les notions d'adaptation et de mise en adéquation de l'outil à une utilisation déterminée, et ceci par des individus ou des groupes d'individus, qui fonctionnent dans un contexte organisationnel complexe, au sein duquel les interrelations entre acteurs et les comportements individuels d'acteurs entrent en ligne de compte de manière significative. Nous partons également dans notre recherche du constat que les théories positives de la comptabilité et de la finance ne permettent pas de prendre en compte les jeux d'acteurs et les comportements individuels des acteurs dans la construction et l'utilisation des outils.

Nous proposons donc d'étudier l'appropriation par les acteurs des outils comptables et financiers en confrontant deux perspectives. Une première approche considère que l'outil est conçu et utilisé pour servir les objectifs stratégiques de l'organisation : il devient un instrument de dialogue et d'adhésion entre les acteurs. Il s'agit de la perspective socio-politique de l'appropriation, qui met en avant le jeu des acteurs et qui suggère que l'outil de gestion se transforme en outil de communication interne et externe. La seconde approche s'intéresse au point de vue de l'acteur qui construit l'outil, l'alimente et l'utilise : cet acteur est doté d'un comportement et d'un jugement emprunts d'irrationalité, de subjectivité, parfois d'opportunisme. Il s'agit de la perspective psycho-cognitive de l'appropriation où l'individu entre en ligne de compte de manière significative dans la construction, la lecture et l'utilisation de l'outil.

Bien que les outils comptables et financiers soient sous-tendus par des règles et normes clairement définies, la manière dont sont construits et utilisés les outils comptables et financiers va nécessairement être influencée par les acteurs concernés et par leur environnement : les outils sont développés pour servir les projets de l'organisation (perspective socio-politique de l'outil) et sont initiés par des êtres humains emprunts de subjectivité et d'intentions personnelles (perspective psycho-cognitive de l'outil)<sup>1</sup>.

Cette recherche s'inscrit dans le cadre d'un travail préparatoire à une étude de terrain et a donc pour but de recenser les recherches déjà réalisées sur l'utilisation et la construction des outils de gestion qui pourrait être étendue au domaine comptable et financier. L'objectif est de poser un premier cadre de proposition à vérifier à travers les études de cas.

---

<sup>1</sup> Ces deux niveaux d'appropriation sont issus des travaux du centre de recherche en gestion, Préactis, université de Saint-Etienne (De Vaujany 2005).

# **1. L'APPROPRIATION DES OUTILS COMPTABLES ET FINANCIERS DANS UNE PERSPECTIVE SOCIO-POLITIQUE : L'IMPACT DES FACTEURS ORGANISATIONNELS ET STRATEGIQUES**

Les approches positives en comptabilité et finance ont préconisé l'emploi d'outils comptables et financiers standardisés, reconnus et acceptés par tous les acteurs : l'outil permet d'apporter une solution rationnelle et objective à un problème de gestion. Ces approches se sont principalement basées sur une abstraction des dynamiques d'acteurs et sur le caractère objectif de la construction et de l'utilisation des outils. Aujourd'hui, un certain nombre de recherche en sciences de gestion intègre les dynamiques des acteurs (Di Maggio et Powell 1991, Giddens 1987, De Swarte 2002, Boussard et Maugeri 2003...).

Nous proposons dans un premier temps de montrer que les outils comptables et financiers sont appropriés de façon quasi automatique et inconsciente par les acteurs qui les construisent et les utilisent : les normes applicables aux outils comptables et financiers sont totalement intégrées par les acteurs et par la société et sont devenues incontournables. Nous montrons dans un second et troisième temps, que dans certains cas, les outils sont construits et utilisés car ils permettent de légitimer des décisions ou de faire adhérer les différentes parties prenantes d'une organisation soit à un projet de développement stratégique soit à une recherche de moyens de financement. L'outil comptable et financier devient alors un outil de pouvoir, d'adhésion, de légitimation et de communication.

## **1.1. LA RECONNAISSANCE SOCIALE DE LA NORME ET DES REGLES PAR LES ACTEURS DANS LES ORGANISATIONS**

Nous partons ici du principe que le simple fait pour un acteur de respecter les normes et les règles que lui impose sa profession, en terme de construction et de lecture des outils qu'il utilise, est un premier niveau d'appropriation. L'individu s'approprie les outils dès lors qu'il se contente d'appliquer les règles, les procédures et les normes que sa profession a consensuellement développées.

Un certain nombre d'auteurs en comptabilité et en finance ont en effet montré l'importance sociale des règles et normes sous-jacentes aux outils comptables et financiers. Capron (1993) a assigné plusieurs fonctions sociales à la comptabilité et donc aux outils

qu'elle propose. La première fonction est d'apporter la confiance en rassurant les acteurs de la vie économique : la simple transaction entre deux personnes exige déjà une confiance mutuelle, et a fortiori lorsque les échanges prennent des formes complexes. Il faut, par exemple, pouvoir présenter des documents qui rassurent les banquiers et les différents créanciers sur la santé financière et la solvabilité d'une entreprise, ainsi que sur ses performances d'exploitation ; au delà, et bien que ce ne soit pas son objet, la comptabilité visera à accréditer l'idée d'une « bonne gestion » de la part des dirigeants. La deuxième fonction est de jouer un rôle de médiation dans les rapports sociaux et de favoriser les négociations entre acteurs : instrument de référence pour la détermination d'un coût et donc d'un prix, la comptabilité est, en fait, la source de toute négociation commerciale. Moyen de communication, langage commun accepté par tous, elle peut servir, implicitement, dans l'arbitrage des conflits. Le recours à des outils comptables et financiers normalisés favorise le dialogue sociétal dans la mesure où les acteurs ont confiance dans les normes sous-jacentes. L'appropriation est ici relativement limitée car l'acteur a peu de marge de manœuvre. Il doit utiliser les outils car ils sont incontournables socialement, la norme a pratiquement force de loi.

Dans le même ordre d'idée, le recours à des outils financiers très formalisés, parfois sophistiqués, mais socialement acceptés et reconnus par tous les acteurs, serait une garantie à des prises de décisions optimales, notamment lors de l'étude au sein de l'organisation d'un projet de développement, de désengagement, de recherche de partenaires financiers... Des techniques normatives et instrumentales permettant de standardiser les méthodes d'évaluation, de calcul, de présentation... sont alors mises en œuvre afin d'aboutir à des décisions jugées comme optimales, dont la « traçabilité » peut être démontrée. Dans le domaine des décisions de choix d'investissement dans l'entreprise, l'usage des méthodes normatives d'évaluation prévisionnelle des projets et de calcul des critères est devenu extrêmement fréquent au regard des enquêtes qui ont été conduites (Graham et Harvey 2001, Carr et Tomkins 1998, Cornick et Dardenne 2000, Van Cauwenbergh et al 1996, De Bodt et Bouquin 2001). Il en est de même pour l'utilisation de tableaux de bord stratégiques, tel le Balanced Scorecard, lorsqu'il s'agit de justifier dans l'organisation ou à l'extérieur de celle-ci une décision de développement stratégique. On tend vers une certaine standardisation et normalisation des pratiques qui échappe aux barrages culturels nationaux. Ce niveau d'appropriation laisse un peu plus de marge de manœuvre à l'acteur dans le sens où il dépend d'un contexte plus précis, par exemple le secteur d'activité.

Dans sa théorie instrumentale des outils de gestion, Lorino (2002) relie l'objet (l'artefact) au sujet qui le conçoit (le schème interprétatif de l'acteur) et insiste sur la relation de type « symbolique » que l'outil entretient avec les processus qu'il instrumente. L'outil est relié à l'action via un code établi conventionnellement dans le cadre de l'organisation sociale de l'action. Il fait partie d'un champ de significations et de règles codifiées socialement, mais également d'habitudes, de routines d'action. C'est le cas de la grande majorité des indicateurs de gestion, de la comptabilité, tout comme de la signalisation routière... En tant qu'outils symboliques, les outils de gestion sont régis par des règles de construction et d'utilisation (par exemple la méthode de calcul d'un coût de revient, de construction d'un budget ou d'un tableau de bord financier, de calcul d'un indicateur de choix d'investissement...), mais également par les règles formelles qui prennent naissance dans le langage symbolique auxquels ils ont trait, par exemple le langage comptable. L'outil, en tant que symbole, résulte donc de deux niveaux d'interprétation : le niveau local interne à l'organisation et à ses acteurs et le niveau global supérieur, qui pourrait être dans notre cas de figure le système comptable général et tous les acteurs au sens large qui le façonnent. Dans l'organisation, les acteurs auraient tendance à « routiniser » parfois inconsciemment les conventions imposées au niveau supérieur, à savoir les organismes de normalisation, mais également les associations professionnelles.

Le phénomène de reconnaissance sociale de la norme par les acteurs de la sphère économique peut être relié aux approches sociologiques. Les travaux en sociologie néo-institutionnaliste de DiMaggio et Powell (1991) abordent la notion d'isomorphisme institutionnel pour expliquer la propension des organisations qui subissent les mêmes conditions environnementales à se ressembler. Pour survivre, elles adoptent les pratiques qui apparaissent les mieux acceptées socialement et pas forcément celles qui sont économiquement les plus viables. Les organisations sont donc à la recherche d'une certaine légitimité à travers trois types d'isomorphisme qui les font évoluer. L'isomorphisme coercitif résulte des pressions formelles et informelles exercées par les organisations et des attentes culturelles d'une société à travers notamment les règles politiques et législatives. L'isomorphisme normatif est lié à l'importance accordée au phénomène de professionnalisation, c'est-à-dire l'ensemble des efforts d'une profession pour définir leurs conditions et méthodes de travail, établir une base légitime à leurs activités et donc une autonomie. La professionnalisation, de même que le système éducatif, entretient de l'uniformité, de la reproduction, et de la socialisation, à travers des pratiques communes,



notamment de langage (par exemple le langage comptable et financier) : il s'agit de démontrer que les décisions prises sont conformes aux normes produites par la structure sociale. Dans cet esprit, les décideurs sont amenés à donner l'illusion qu'ils se comportent de manière rationnelle en adoptant des normes de comportement et les techniques perçues comme les plus adéquates pour atteindre les objectifs fixés par le marché. Si les acteurs ne se conforment pas à ces schémas normatifs, ils créent les conditions d'un échec (retrait des différents partenaires, risque de faillite...) accréditant l'idée que les modèles normatifs non utilisés étaient les bons. L'appartenance de nombreux managers, notamment comptables et financiers, à des associations professionnelles, n'est pas sans effet sur la propagation de pratiques jugées légitimes dans la profession. L'isomorphisme mimétique traduit enfin l'enclin des organisations à imiter ce que font les autres organisations qui appartiennent au même secteur d'activité, et notamment parce que les acteurs en situation d'incertitude sont souvent dans l'incapacité de trouver des solutions nouvelles. Les comportements imités sont ceux qui sont le plus facilement identifiables ou ceux les plus utilisés par les organisations, donc apparaissant comme légitimes.

Dans le cadre plus spécifique des outils comptables et financiers, cette notion d'isomorphisme peut influencer sur le niveau d'appropriation des outils. Ainsi, l'isomorphisme coercitif rejoint la notion de reconnaissance sociale de la norme de Capron où l'outil de gestion sert d'outil de dialogue, de référentiel commun. Concernant l'isomorphisme normatif, il agit davantage sur l'appropriation des outils par les acteurs par le biais des organisations professionnelles, telles que l'Ordre des Experts Comptables, la Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes ou l'Association Nationale des Directeurs Financiers et des Contrôleurs de Gestion, qui émettent des recommandations qui seront suivies par les utilisateurs avec une certaine marge de manœuvre. L'isomorphisme mimétique, quant à lui, s'observe fréquemment lors des recherches de financement : dans le but d'attirer d'éventuels investisseurs, l'entreprise tente de coller au plus près aux normes de son secteur d'activité.

Les travaux des théoriciens des conventions insistent sur le fait que la comptabilité ne doit pas être considérée comme une simple technique, mais comme un ensemble de mécanismes qui résultent de choix humains (Amblard 2004). Dès lors, il y a lieu de s'intéresser aux influences culturelles, aux pressions sociales et aux enjeux politiques s'exerçant sur elle. Le mimétisme devient un puissant moyen de coordination routinière et un mécanisme de normalisation des comportements. Il favorise également les phénomènes de

« modes » et conduit à l'attrait des managers pour les nouveaux outils et méthodes de gestion. Ceux-ci seraient guidés dans leurs pratiques et procédures par les conventions, les habitudes, les obligations sociales... dans un souci de prestige, de stabilité, de légitimité, de soutien social, de reconnaissance par la profession... Certaines croyances et pratiques seraient tellement intériorisées par les organisations qu'elles en deviendraient invisibles aux acteurs qu'elles influencent.

L'existence d'un corps de règles, de normes, de méthodes et de techniques conduisant la construction des outils comptables et financiers et portant les valeurs de rationalité et de reconnaissance sociale, renforce l'effet d'adhésion à un certain nombre de valeurs communes. Les normes sont parfaitement appropriées par les acteurs et par la société de telle sorte qu'elles sont incontournables. La présence de règles dont l'application peut être obligatoire (comptabilité) laisse penser qu'il n'y a aucune latitude, aucun choix possible dans l'appropriation des outils comptables et financiers. Or, la littérature en comptabilité a montré que le respect des règles n'est pas contradictoire avec les comportements de gestion des résultats. De même, les outils sont mis en œuvre par des acteurs et sont au service d'une organisation et de ses projets. Nous allons montrer qu'il n'y a pas une seule manière de s'approprier un outil comptable et financier mais que celle-ci varie selon le contexte étudié. Dès lors, nous pourrions mettre en évidence un certain nombre de facteurs de contingence.

**Proposition 1 : Plus les liens des acteurs avec des organisations professionnelles sont forts, plus ils sont incités à initier des outils dans le respect des normes proposées par ces dernières.**

**Proposition 2 : Les acteurs d'une entreprise initient des outils comptables et financiers de telle sorte que les normes sous-jacentes à la conception de ces outils soient en conformité avec les pratiques du secteur d'activité.**

**Proposition 3 : Les acteurs d'une entreprise initient des outils comptables et financiers en conformité avec les procédures définies dans l'entreprise.**

## **1.2. LES OUTILS COMPTABLES ET FINANCIERS COMME INSTRUMENT DE POUVOIR : UN MOYEN D'ADHESION DES ACTEURS INTERNES A L'ORGANISATION ET DE LEGITIMATION DE PROJETS DE DEVELOPPEMENT STRATEGIQUE ?**

Si les outils comptables et financiers représentent autant de normes à respecter, car socialement admises et incontournables, comment se fait-il que dans certains cas les outils soient détournés ?

Ainsi, dans une organisation, une décision d'investissement stratégique 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. Ainsi, les acteurs sont emprunts de 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, qui se trouve dans la mise en œuvre d'un projet de développement stratégique qui a été défini dans l'organisation. Nous partons donc du principe que les outils comptables et financiers sont principalement utilisés par les décideurs pour convaincre les différentes parties prenantes de l'intérêt d'un projet de développement stratégique, 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 du projet qu'il souhaite voir réalisé. Dans ce cas, le décideur est dans une situation où il adhère intégralement aux projets de développement stratégique de son entreprise : il oriente 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. 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.

Ainsi le dispositif de gestion mis en œuvre est un moyen du pouvoir (Boussard et Maugeri 2003) : à travers le développement d'un outil, on cherche à influencer les individus. L'outil est donc une façon d'échapper aux contradictions, de rendre son action cohérente, de construire un environnement permettant de légitimer ses actions, voire de transformer un outil en fonction de ses intérêts. Boussard (2003) parle même de simulacre de rationalité, car l'auteur pense que les outils sont adoptés non pas parce qu'ils prétendent rendre l'organisation transparente et maîtrisable, mais parce qu'ils font croire qu'elle l'est. Ils agissent tels des symboles de rationalité en permettant par exemple aux décideurs dans une organisation de faire adhérer les acteurs à un projet de développement stratégique et de légitimer des choix.

Bourguignon et Jenkins (2004) reprennent cet argument : les nouveaux outils , les nouvelles méthodes de gestion, les nouvelles structures organisationnelles, les réformes des systèmes techniques... sont mis en place dans un souci d'efficacité économique et de performance. L'outil est alors présenté comme une façon incontournable de restaurer de la cohérence et de permettre la survie de l'entreprise. Cette notion de cohérence instrumentale

repose sur une hypothèse de « déterminisme technique » : les systèmes de gestion constituent un bon moyen de mobiliser le comportement humain dans un sens favorable à des stratégies spécifiques. Par exemple, le Balanced Scorecard, en mettant en avant des mesures de performance orientées vers le client, permet de développer une stratégie où le client revêt une place centrale. Les outils façonnent et influencent les acteurs internes à l'organisation.

**Proposition 4 : L'existence dans l'entreprise d'un projet de développement considéré comme stratégique et porté par l'équipe dirigeante favorise le développement et l'utilisation dans l'organisation d'outils comptables et financiers spécifiques.**

**Proposition 5 : Les décideurs détournent les outils comptables et financiers pour que les résultats de ces outils soient cohérents avec les objectifs stratégiques pré-définis dans l'entreprise.**

**Proposition 6 : Le développement et l'utilisation dans l'organisation d'outils comptables et financiers spécifiques sont d'autant plus poussés que le décideur doit justifier à des tiers internes à l'entreprise (supérieurs hiérarchiques, salariés...) la cohérence des décisions prises.**

**Proposition 7 : L'organisation du service comptable et financier de l'entreprise influence le type d'outils comptables et financiers mis en œuvre dans le projet de développement et la manière dont ces outils sont initiés et utilisés.**

La littérature laisse penser que les outils comptables et financiers peuvent être un instrument de pouvoir, qu'ils permettent de légitimer une stratégie et d'obtenir l'adhésion des différents acteurs de l'entreprise. Nous allons montrer qu'ils sont aussi des vecteurs externes de communication pour l'organisation : ils sont utilisés pour convaincre les apporteurs de capitaux notamment les établissements de crédit du bien fondé d'un investissement donné et des moyens de financement demandés.

### **1.3. LES OUTILS COMPTABLES ET FINANCIERS COMME INSTRUMENT DE COMMUNICATION EXTERNE : UN MOYEN DE JUSTIFICATION D'UNE AUTORISATION DE FINANCEMENT**

Dans le prolongement de l'outil au service de la stratégie, nous faisons l'hypothèse que les décideurs souhaitant mobiliser l'ensemble des parties s'approprient les outils comptables et financiers de telle sorte que les conclusions portées par ces outils soient cohérentes avec les objectifs stratégiques pré-définis dans l'entreprise. L'appropriation est d'autant plus importante que le dirigeant de l'organisation doit justifier à des tiers (actionnaires, banques, salariés...) la cohérence de ses choix d'investissement et de financement. L'outil comptable et financier se transforme alors en outil de communication et sort de son rôle premier d'information et d'aide à la décision.

Michaïlesco (2000) a mis en avant les quatre étapes guidant le processus de construction des états financiers :

- 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.
- 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.

Ce processus de construction des états financiers peut être généralisé à la construction de l'ensemble des outils comptables et financiers utilisés par les organisations. L'étude de l'appropriation des outils comptables et financiers passe nécessairement alors par l'étude des objectifs assignés à ces outils. Nous avons vu précédemment que les objectifs peuvent être relatifs à la stratégie de développement définie en interne. Nous montrons désormais qu'ils peuvent être relatifs à une stratégie de communication orientée notamment vers les actionnaires et les établissements de crédit. Lavigne (2000) montre que le principal objectif de communication des PME est orienté vers la banque. Cette démarche peut constituer un moyen de pression pour faire modifier le contenu de l'information donnée par ces outils. En présence d'asymétrie d'information, l'entreprise peut choisir d'établir ses comptes dans un objectif de demande de prêt, les indicateurs clés étudiés par la banque peuvent être présentés à son

avantage. Elle se sert ainsi des outils comptables et financiers comme vecteurs de communication à destination d'utilisateurs externes.

**Proposition 8 : Les états financiers 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 notamment auprès des banquiers et des actionnaires.**

Jusqu'à présent, nous avons abordé l'utilisation des outils comptables et financiers indépendamment de la volonté propre des acteurs. Les différents types d'utilisation sont donc restés dans le cadre de l'organisation avec une approche socio-politique de l'outil servant à justifier des décisions prises dans l'intérêt de l'organisation. Cependant, cette vision bien que déjà éloignée de la vision simplificatrice de l'approche rationnelle des outils ne met toujours pas en avant le rôle de l'acteur pris en tant qu'individu motivé par des intentions qui lui sont propres et des caractéristiques intrinsèques qui peuvent l'influencer dans l'utilisation des outils.

## **2. L'APPROPRIATION DES OUTILS COMPTABLES ET FINANCIERS DANS UNE PERSPECTIVE PSYCHO-COGNITIVE : L'IMPACT DES INDIVIDUS ET DE LEURS PROFILS**

L'utilisation des outils comptables et financiers est souvent guidée par les objectifs de l'organisation et de son équipe dirigeante, objectifs stratégiques ou objectifs de communication au service de la stratégie. Il n'en demeure pas moins que l'organisation est constituée d'individus, plus ou moins autonomes et plus ou moins interdépendants qui jouent un rôle central dans la construction, l'utilisation et l'interprétation des outils.

Ainsi les individus n'ont pas toujours les mêmes objectifs que l'organisation dans son ensemble. De plus, même si ces acteurs sont en accord avec les objectifs organisationnels, ils sont parfois formatés, voire contraints par des facteurs de contingence agissant sur leur rapport aux outils comptables et financiers.

Nous verrons donc dans un premier temps les différents acteurs susceptibles d'intervenir, avant d'aborder dans un deuxième temps les facteurs de contingence susceptibles de les influencer.

## **2.1. LES ACTEURS IMPLIQUES DANS LE PROCESSUS DE CONSTRUCTION DES OUTILS COMPTABLES ET FINANCIERS**

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

- le dirigeant de l'entreprise : 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 entreprises constituent un groupe très hétérogène.
- le responsable interne de la fonction comptable : selon la taille de l'entreprise, 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 l'entreprise. Ainsi, la formation et la mission du responsable administratif et financier, 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 d'entreprises externalise tout ou partie de la fonction comptable en ayant recours à un expert-comptable. Lavigne (1998) 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 : ainsi, le souci de la direction de l'entreprise 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.

## **2.2. LES FACTEURS INDIVIDUELS INFLUENÇANT L'USAGE DES OUTILS COMPTABLES ET FINANCIERS**

Face aux limites des approches positivistes qui voient l'individu et son processus de décision comme une boîte noire, des approches de type cognitif se développent fortement dans le domaine de la gestion et plus particulièrement en comptabilité et en finance pour mieux s'intéresser au fonctionnement interne de l'individu. En effet, les caractéristiques des individus sont susceptibles d'avoir un impact sur la construction et l'utilisation des outils comptables et financiers. Ainsi, Lorino (2002) reprend une notion déjà abordée par Weick en 1969, celle de « schèmes » interprétatifs de l'acteur. Chaque individu dispose ainsi d'une grille de lecture qui lui est propre et qui se construit au fur et à mesure de son apprentissage.

Chabrak (2000) et Cossette (2004) vont encore plus loin dans la prise en compte des caractéristiques des acteurs en introduisant la psychologie dans l'analyse des organisations. Chabrak propose de passer par une approche socio-cognitive de la lecture des comportements comptables et de s'intéresser au fonctionnement interne de l'individu. Ainsi la politique comptable ne peut être perçue qu'à travers la représentation qu'en a l'individu et celle-ci est

issue d'un ensemble de construits individuels et collectifs dans l'organisation. Les choix comptables doivent donc être considérés comme des comportements organisationnels.

L'étude de ces comportements dans l'organisation doit donc tenir compte des comportements individuels impliquant des caractéristiques cognitives et la prise en compte du cadre social qu'est l'organisation. Ce sont ces deux éléments qui doivent constituer l'approche socio-cognitive. Dans le cadre de nos recherches, cette approche se retrouve à la fois dans la vision socio-politique pour l'aspect social du processus de décision, à savoir les relations entre les acteurs et dans la vision psycho-cognitive pour ce qui concerne le fonction interne de l'acteur et l'approche presque psychanalytique de son comportement.

Chabrak rejoint ici en partie De Swarte (2002) qui montre également l'intérêt de se préoccuper des aspects psychologiques de l'individu pour mieux comprendre le processus de décision dans l'entreprise, qui est à la fois une action collective et individuelle. Le comportement de l'individu est influencé par son appareil psychique, avec comme noyau dur l'inconscient, le tout s'inscrivant dans le cadre d'une action collective.

Bourguignon et Jenkins (2004) abordent le concept de « cohérence psychologique » à propos de l'utilisation de nouveaux outils. Cette « cohérence psychologique » repose sur la perception des acteurs et leurs représentations cognitives et émotionnelles, sur un construit social. Les acteurs se font une représentation des objets et des outils en fonction de leurs connaissances, de leurs croyances et de leurs sentiments qu'ils combinent de manière optimale. L'introduction d'incohérence provoque chez l'acteur un travail « cognitif » (mécanisme de défense) orienté vers le rétablissement de cohérence, qui peut prendre différentes formes : un changement de la représentation « comportementale » (changer de comportement), un changement de la représentation « environnementale » (modifier sa perception de la réalité), un ajout de représentation lorsque les représentations existantes ne peuvent pas être changées. Ces mécanismes de défense sont relativement puissants et souvent inconscients : un accord formel apparent avec le projet peut cohabiter avec un refus et/ou une résistance informels ou clandestins. Ce comportement ambigu est un moyen de rétablir une cohérence psychologique mise à mal par le projet de changement et les nouveaux outils de gestion qui l'accompagnent. C'est la raison pour laquelle il est important de « décoder » les différentes attitudes défensives des acteurs.

L'acteur est ainsi influencé dans l'utilisation qu'il fait des outils de gestion par différents éléments liés à sa personne, à des facteurs de contingence que nous séparerons en deux grands thèmes.

- **Le construit personnel :** l'individu se définit par rapport à des caractéristiques propres qui définissent sa personnalité et qui sont susceptibles de l'influencer dans son processus de décision au niveau professionnel : son degré d'aversion au risque, sa capacité de prise de décision unilatérale sans volonté de concertation, son besoin de justification des décisions, la part plus ou moins grande de subjectivité dans son raisonnement... sont autant de facteurs à prendre en considération. Ce construit personnel peut-être également influencé par l'âge et la nature du poste occupé.

- **Le construit social :** il s'agit des facteurs externes venant agir sur l'individu et lui permettant d'accéder à un construit social, à des schèmes interprétatifs. Se place dans ce cadre la formation et l'expérience professionnelle de l'acteur. La formation reçue (type, durée) formate l'individu dans sa manière de percevoir l'environnement et notamment dans le choix des outils qu'il utilise pour le comprendre ou pour se guider dans cet environnement. De plus, cette formation va parfois de pair avec une affiliation à des groupes professionnels faisant référence à des communautés de pratiques et qui continuent de guider l'acteur dans la mise en place des outils de gestion au delà de sa formation initiale. Un autre facteur participant au construit social de l'individu est constitué de son expérience.

Ces deux grands types d'hypothèses sur les éléments susceptibles d'influencer les individus dans leur appropriation des outils comptables et financiers devront être appréhendés à travers des entretiens longitudinaux susceptibles de faire émerger les attitudes inconscientes des acteurs de l'organisation dépendantes de leurs caractéristiques propres. Ce type d'approche a notamment été mis en place par Chabrak (2000).

**Proposition 9 : Dans les entreprises où le dirigeant est très impliqué par les questions comptables et financières, l'appropriation des outils comptables et financiers dépend de son niveau de formation et de son expérience.**

**Proposition 10 : Les entreprises impliquant davantage les experts-comptables dans leur gestion aboutissent à des outils comptables et financiers plus sophistiqués. On distingue alors deux niveaux d'appropriation : celui de l'expert-comptable et celui de l'utilisateur interne dans l'organisation.**

**Proposition 11 : La formation et l'expérience du directeur administratif et financier déterminent la construction et l'utilisation des outils comptables et financiers.**

## **Conclusion**

L'objectif premier de l'article est de poser une grille de lecture sur la thématique de l'appropriation des outils comptables et financiers dans l'optique d'une étude terrain conduite à travers la méthode des études de cas. Cette grille de lecture se base sur les niveaux d'appropriation présentés dans cet article. L'approche socio-politique met en avant le fait que les outils peuvent clairement être instrumentalisés en fonction des objectifs stratégiques et de communication des entreprises. L'approche psycho-cognitive place l'outil dans son interaction avec les acteurs et met en avant les rôles de ces derniers en prenant en compte leurs caractéristiques propres.

Des études de cas longitudinales seront conduites en région Rhône-Alpes à travers des questionnaires et entretiens auprès de dirigeants d'entreprises, de responsables des services comptables (Directeur Administratif et Financier), d'experts-comptables. L'objectif est donc d'étudier ces différents acteurs et leurs modes d'appropriation au sein d'une même entreprise et de mettre en avant les facteurs venant influencer ces niveaux d'appropriation.

## **REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES**

- Amblard M. (2004), « Conventions et comptabilité : vers une approche sociologique du modèle », *Comptabilité Contrôle Audit*, Numéro thématique juin.
- Berry M. (1983), « L'impact des instruments de gestion sur l'évolution des systèmes humains », CRG, juin.
- Bourguignon A. et Jenkins A. (2004), « Changer d'outils de contrôle de gestion ? De la cohérence instrumentale à la cohérence psychologique ». *Finance-Contrôle-Stratégie*, sept 2004
- Boussard V. et Maugeri S. (2003), Dispositifs de gestion et simulacres de contrôle, dans *Du politique dans les organisations, sociologie des dispositifs de gestion*, sous la direction de Valérie Boussard et Salvatore Maugeri, L'Harmattan.
- Capron M. (1993), *La comptabilité en perspective*, Editions La Découverte, Collection Repères.
- Carr C. et Tomkins C. (1998), « Context, culture and the role of the finance function in strategic decisions: a comparative analysis of Britain, Germany, The USA, and Japan », *Management Accounting Research*, Vol 9.
- Chabrak N. (2000), Etude des politiques comptables dans les organisations : vers une théorie cognitive de l'enaction, Thèse juin 2002, Paris IX Dauphine.
- Chapellier P. (1994), *Comptabilités et système d'information du dirigeant de PME*, Thèse en Sciences de Gestion, Université de Montpellier 2.
- Charreaux G. (2002), « A la recherche de nouvelles fondations pour la finance et la gouvernance d'entreprise », *Finance-Contrôle-Stratégie*, sept 2002.
- 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.
- Cossette P. (2004), *L'organisation : une perspective cognitiviste*, les Presses Universitaires de Laval 2004
- David A. (1998), « Outils de gestion et dynamique du changement », *Revue Française de Gestion*, sept-oct.
- De Bodt E. et Bouquin H. (2001), Le contrôle de l'investissement, dans *Images de l'investissement*, ouvrage collectif de la FNEGE, coordonné par G. CHARREAUX, Vuibert.
- De Swarte (2002), « Le contrôleur de gestion, l'ingénieur et le psychanalyste : l'apport de la psychanalyse organisationnelle », *Revue Gestion* 2000, N°3, mai-juin 2002, p83-98

De Vaujany F.X. (2004 à paraître), *De la conception à l'usage, vers un management de l'appropriation des outils de gestion*, Ouvrage collectif Préactis Université de Saint-Etienne coordonné par De Vaujany F.X.

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.

Di Maggio PJ et Powell WW (1991). *Introduction*. in POWELL WW & DIMAGGIO PJ (Eds.), *The new institutionalism in organizational analysis*, pp. 1-38. University of Chicago Press, Chicago.

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.

Giddens A. (1987), *La constitution de la société*, PUF.

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.

Hatchuel A. et Weil B. (1992), *L'expert et le système*, Economica.

Justin J. (2004), « Proposition d'un cadre conceptuel d'analyse des jeux d'acteurs cristallisés dans et par les outils de contrôle », *Comptabilité Contrôle Audit*, Numéro thématique juin.

Lacombe-Saboly M. (1994), *Les déterminants de la qualité des produits comptables des entreprises : le rôle du dirigeant*, Thèse de doctorat, Université de Poitiers.

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.

Lorino P. (2002), Vers une théorie pragmatique et sémiotique des outils appliquée aux instruments de gestion, *Document de recherche ESSEC*.

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*.

Moisdon JC. (Dir) (1997), *Du mode d'existence des outils de gestion*, Edition Séli-Arslan.

Nair R.D. et Rittenbert L.E. (1983), « Alternative Accounting Principles for Smaller Businesses : Proposals and Analysis », *Journal of Commercial Bank Lending*, April.

Pezet A. (2000), *La décision d'investissement industriel, le cas de l'aluminium*, Economica.

Romelear P. et Lambert G. (2001), Décisions d'investissement et rationalités, *dans Images de l'investissement, ouvrage collectif de la FNEGE*, coordonné par G. CHARREAUX, Vuibert.

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.