

**Comprendre les retards de paiement : le rôle des routines organisationnelles. Une étude de cas sur les relations entre une grande firme espagnole et ses fournisseurs PME.**

Maque Isabelle, Leire San-Jose

► **To cite this version:**

Maque Isabelle, Leire San-Jose. Comprendre les retards de paiement : le rôle des routines organisationnelles. Une étude de cas sur les relations entre une grande firme espagnole et ses fournisseurs PME.. Ancrages culturels dans un monde en mutation, 2016. halshs-02548941

**HAL Id: halshs-02548941**

**<https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-02548941>**

Submitted on 21 Apr 2020

**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 14

**Comprendre les retards de paiement : le rôle des routines organisationnelles.**

**Une étude de cas sur les relations entre une grande firme espagnole et ses fournisseurs PME.**

**Isabelle Maque et Leire San Jose**

Les études et données montrent le fort développement du crédit inter-entreprises, en tant qu'instrument de la politique financière des entreprises, non seulement aux Etats-Unis mais aussi en Europe. De plus, le nombre toujours plus important d'études sur le crédit inter-entreprises en Chine, en Argentine, au Brésil ou en Afrique montre l'intérêt croissant pour le crédit inter-entreprises au niveau mondial et pose aussi la question de l'existence d'ancrages culturels. Ces ancrages culturels permettant d'expliquer les comportements d'affaires et les attitudes des parties prenantes associées.

L'utilisation du crédit inter-entreprises a ainsi été globalement plus importante en Europe qu'aux Etats-Unis. L'Italie, la France, la Grèce, le Portugal, la Grande-Bretagne ou l'Espagne utilisent davantage ce type de crédit que les pays du nord de l'Europe comme la Norvège, la Finlande ou l'Allemagne (Demirgüç-Kunt et Maksimovic, 2001). La période actuelle de crise économique met à mal la situation financière des entreprises, et les retards de paiement influencent tout particulièrement négativement la liquidité et la solvabilité de celles-ci. La littérature scientifique sur les retards de paiement est centrée sur les explications de ce phénomène, mais aussi sur les moyens permettant de le réduire. Les explications des retards de paiement tournent autour de trois affirmations interdépendantes (Howorth et Wilson, 1998).

Les deux premières mettent en avant la volonté des acteurs de ne pas payer intentionnellement : (1) le crédit inter-entreprises et les retards de paiement font partie de la stratégie financière des entreprises et (2) les retards de paiement proviennent de clients qui dominent leurs fournisseurs de par leur pouvoir de marché et obtiennent ainsi un financement bon marché. En lien avec cette explication, la solution privilégiée permettant d'atténuer ces retards de paiement est la mise en place d'une législation. La Communauté européenne et les pays européens semblent pencher du côté de l'explication des retards de paiement par la volonté délibérée des acteurs de ne pas payer et, en conséquence, favorisent la législation comme meilleur moyen de résolution du problème. Le Parlement européen a ainsi édicté, il y a plus de dix ans maintenant, une directive européenne, mise à jour en février 2011, dont l'objectif est de combattre les retards de paiement dans les transactions commerciales au sein des pays européens. La directive définit ainsi le nombre de jours autorisés pour payer les fournisseurs pour les entreprises privées et publiques. Un grand nombre de pays européens a par la suite repris dans la législation nationale les termes de cette directive. Ainsi, l'Espagne a introduit une loi sur les retards de paiement dans les transactions commerciales en 2004, loi révisée en 2010 et qui spécifie en préambule que les effets de la crise économique actuelle ont eu pour conséquence une augmentation des impayés, des retards de paiements et des délais de règlement des factures bien plus longs. Il est souligné que cette crise affecte plus particulièrement les PME qui sont fortement dépendantes du financement de court-terme et ont une trésorerie limitée, une situation financière qui complique grandement la poursuite de leur activité dans le contexte actuel économique. Faisant suite à la loi espagnole, les provinces espagnoles ont adopté des accords sur les

retards de paiement. Dans un de ces accords, les retards de paiement sont qualifiés de facteur qui influence la liquidité et la solvabilité des entreprises fournisseurs, menant ces entreprises à une situation financière délicate et cela tout particulièrement pour les PME fournisseurs. Mais les études menées n'ont pas démontré l'efficacité de la législation sur la réduction des retards de paiement; les explications des retards de paiement par l'intentionnalité des acteurs est ainsi incomplète.

La troisième affirmation (Howorth et Wilson, 1998), explicitée dans la littérature, est la mauvaise gestion, c'est-à-dire que les pratiques de gestion financière et de gestion du crédit de piètre qualité sont au cœur de l'existence des retards de paiement. En lien avec cette explication, la solution permettant d'atténuer ces retards de paiement est simplement l'amélioration des pratiques de gestion du crédit. La mise en lumière de phénomènes organisationnels expliquant les retards de paiement, c'est-à-dire une mauvaise gestion, nous fait penser qu'il serait pertinent d'introduire le concept de routine organisationnelle, concept qui a largement été utilisé pour expliquer la plupart des actions des entreprises depuis son introduction. Nous utilisons la définition de la routine organisationnelle de Feldman et Pentland (2003). Le concept est composé de deux parties interreliées : la partie ostensive et la partie performative. Toutes deux sont nécessaires pour expliquer exhaustivement le concept de routine organisationnelle. La partie ostensive correspond à la routine en théorie ; la partie performative correspond à la routine en pratique. Feldman et Pentland (2003) citent Ryle (1949) qui définit de façon extrêmement pertinente les deux parties : la partie ostensive représente le *savoir* et la partie performative le *savoir-faire*.

Notre étude de cas, la relation entre une grande entreprise publique espagnole et deux de ses fournisseurs PME espagnoles, situées dans une même province, nous a permis d'étudier un phénomène qui n'est pas rare mais qui n'avait pas encore été accessible à la communauté scientifique (Yin, 1990). Elle traduit aussi une situation où l'interaction d'un grand nombre de facteurs peut être observée, c'est-à-dire la complexité et la richesse d'une situation sociale (Collerette, 2004). La littérature distingue et détaille abondamment les spécificités culturelles, organisationnelles et économiques des grandes entreprises et des PME, mais souligne aussi la fragilité en termes de trésorerie des PME. C'est pourquoi il nous a semblé important de compléter les explications des retards de paiement par l'étude de la relation entre une grande entreprise et des PME au niveau des délais de paiement ; l'étude de cette relation passe par la mise en lumière d'ancrages culturels bien particuliers. Ce chapitre a ainsi pour objectif de mettre en lumière le rôle des routines organisationnelles dans l'explication des retards de paiement en utilisant la distinction entre les parties ostensive et performative. Nos résultats montrent que les routines organisationnelles associées à la gestion du crédit expliquent les retards de paiement des deux côtés, celui du client (la grande entreprise publique) et celui des fournisseurs (les PME). Si le gouvernement de la province espagnole étudiée montre une forte volonté vis-à-vis du respect de l'accomplissement de la loi (aspect ostensif), la grande entreprise publique échoue dans le respect des délais imposés (aspects ostensif et performatif). Les PME expriment, quant à elles, leur priorité vis-à-vis de l'engagement de paiement mais pas vis-à-vis des délais (aspect ostensif). Enfin, dans ces PME, il n'est constaté aucune organisation financière spécifique afin de s'assurer que les paiements soient faits dans les délais impartis ou afin de permettre de réduire les retards de paiement (aspect performatif). Notre étude de cas et ses résultats nous permettent de discuter les affirmations concernant la volonté stratégique des acteurs de ne pas payer intentionnellement et la mauvaise gestion du crédit inter-entreprises tant chez le fournisseur que chez le client. L'introduction des routines organisationnelles permet d'approfondir les explications des retards de paiement ainsi que les moyens permettant de les réduire chez le client et chez le fournisseur.

Le chapitre développe tout d'abord la littérature sur le débat relatif aux retards de paiement. La méthodologie poursuivie est détaillée. Les résultats sont ensuite décrits. La partie discussion fait alors le lien entre la littérature et les résultats obtenus et va au-delà en montrant les nouveaux apports