



**HAL**  
open science

# CABINETS D'EXPERTISE COMPTABLE : IMPACTS D'INTERNET SUR LA RELATION CLIENT ET LA PERFORMANCE

Philippe Chapellier, Thouraya Trigui

► **To cite this version:**

Philippe Chapellier, Thouraya Trigui. CABINETS D'EXPERTISE COMPTABLE : IMPACTS D'INTERNET SUR LA RELATION CLIENT ET LA PERFORMANCE. "COMPTABILITE ET ENVIRONNEMENT ", May 2007, France. pp.CD-Rom. halshs-00543092

**HAL Id: halshs-00543092**

**<https://shs.hal.science/halshs-00543092>**

Submitted on 5 Dec 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.

# ***CABINETS D'EXPERTISE COMPTABLE : IMPACTS D'INTERNET SUR LA RELATION CLIENT ET LA PERFORMANCE***

**Philippe CHAPPELLIER**

Maître de Conférences

CREGOR - Université Montpellier II

IUT de Montpellier – Département Informatique

99, avenue d'Occitanie

34296 Montpellier cedex 5

Téléphone : 04 99 58 51 86

Philippe.Chapellier@univ-montp2.fr

**Thouraya TRIGUI**

Doctorante

CREGOR - Université Montpellier II

Bâtiment 19

Place Eugène Bataillon -34095 Montpellier cedex 5

thouraya.trigui@laposte.net

**Résumé :** Cet article présente les résultats d'une enquête réalisée par questionnaire auprès de 283 experts-comptables. Il montre, dans une première partie, qu'Internet est utilisé au quotidien dans les cabinets mais le plus souvent dans une optique d'amélioration des routines et plus rarement dans une optique novatrice permettant de proposer de nouveaux services aux clients. Il révèle, dans un second temps, que l'usage de cet outil facilite et renforce sur certains points la relation entre l'expert et son client et peut ainsi créer un sentiment de proximité virtuelle entre les acteurs. Toutefois, l'étude laisse apparaître des limites qui pourraient parfois conduire à dépersonnaliser la relation et engendrer paradoxalement chez certains dirigeants l'apparition d'un sentiment d'isolement.

**Mots clés :** Internet, cabinets d'expertise comptable, relation experts / dirigeants

**Abstract :** This article describes the results of a survey conducted into 283 accountants. The first part shows that The Internet is used daily in the offices but it is used mainly to improve routine work and more rarely in an innovative way which would offer clients new services. The article also shows that using the Internet –in particular areas- facilitates and strengthens the relationship between the chartered accountant and his client. It is thus likely to create a feeling of virtual proximity between the various individuals involved. The study however also reveals that there are limitations to using the Internet: in some cases, it could depersonalize the relationship and could, paradoxically, make some managers feel isolated.

**Key words:** Internet, Chartered accountant's offices, accountant/client relationship.

L'expert-comptable est un conseiller privilégié du dirigeant : « c'est le médecin généraliste de l'entreprise », dit Claudine Vergnolle<sup>1</sup> (2005). Sa mission ne se limite pas à la conception des comptes. Il doit être à l'écoute permanente de son client et adopter un comportement centré sur la demande afin de satisfaire ses attentes. Françoise Savès<sup>2</sup> (2006) attribue ainsi « un carton rouge » à la qualification « d'homme du chiffre ». Une enquête réalisée par le Conseil Régional de l'Ordre des Experts-Comptables de la région PACA (CROEC, 2000) démontre en effet que les dirigeants sont très attentifs à la relation de service avec leur expert (dialogue, écoute, conseil, disponibilité, réactivité). Les reproches formulés par les clients portent à la fois sur la difficulté d'accès aux données (les délais et la fréquence de transmission (Koreto, 1997, Ashbaugh et al, 1999, Olivier, 2000)), et sur la difficulté d'accès à l'expert lui-même (son manque de disponibilité, d'accessibilité, sa gestion permanente de l'urgence et sa difficulté à mettre l'information comptable à la portée de ses clients).

De nombreux travaux réalisés sur le thème des technologies de l'information démontrent que celles-ci présentent potentiellement des avantages pour les organisations et qu'elles peuvent être source de performances (Vézina, 1995, Kalika, 2006). La question posée dans cet article vise à déterminer dans quelle mesure et sous quelles conditions l'usage d'Internet dans les cabinets d'expertise comptable suscite l'apparition de nouveaux modes opératoires et de nouveaux schémas relationnels entre l'expert-comptable et ses clients, permettant de répondre aux insatisfactions et aux enjeux précédemment évoqués. Quel usage font les experts-comptables de l'outil Internet ? Quels en sont les apports perçus ? Quelles en sont les limites ? Dans quelle mesure cet usage facilite-t-il la relation entre l'expert-comptable et son client ?

Cet article présente les résultats d'une enquête réalisée en partenariat avec le Conseil Supérieur de l'Ordre des Experts-Comptables, par questionnaire, auprès de 283 experts-comptables. La première partie décrit le niveau d'intégration et d'utilisation d'Internet dans les cabinets. La seconde tente de déterminer dans quelle mesure et sous quelles conditions l'usage de cet outil facilite et renforce la relation entre le professionnel comptable et son client.

La méthodologie retenue pour répondre à la problématique est l'enquête par questionnaire. Celui-ci a été administré en février-mars 2006, par voie électronique, par le CSOEC<sup>3</sup> auprès de 13000 experts-comptables (sur 16000 inscrits). Tous les experts français ont été sollicités à l'exception de ceux travaillant chez les « big four » (dont les pratiques sont rendues spécifiques de par leur taille et leur culture) et de ceux pour lesquels le CSOEC ne disposait pas d'adresse électronique. Les experts-comptables ont répondu sur une version papier. 283 réponses exploitables ont été reçues soit par courrier, soit par fax.

---

<sup>1</sup> Claudine Vergnolle est vice-présidente de l'Ordre des Experts-Comptables en région Paris-Île-de-France.

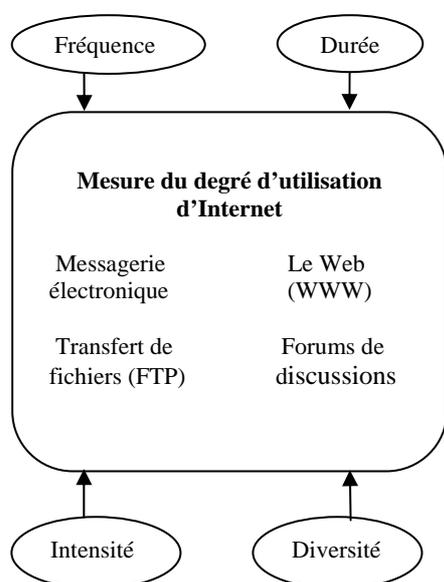
<sup>2</sup> Françoise Savès a été rapporteur général du 61<sup>ème</sup> congrès de l'OEC de 2006 à Toulouse.

<sup>3</sup> Nous tenons à remercier vivement le Conseil Supérieur de l'Ordre des Experts-Comptables pour avoir accepté de nous aider dans la conception et la diffusion du questionnaire.

# 1. L'UTILISATION D'INTERNET DANS LES CABINETS D'EXPERTISE COMPTABLE

Les travaux en systèmes d'information ont mesuré le degré d'utilisation des TIC à l'aide de divers indicateurs. Thomson et al (1991) ont évalué le degré d'utilisation en mesurant la durée des sessions de travail et la fréquence d'utilisation de l'ordinateur. Schewe (1976) s'est concentré sur le nombre de rapports d'information générés par le système. Vézina (1995) a retenu la variété, la diffusion et l'intensité de l'utilisation.

**Figure 1 : Mesure du degré d'utilisation**



Dans notre recherche, le degré d'utilisation est apprécié par la fréquence, la durée, la diversité et l'intensité de l'utilisation (figure 1). La fréquence est évaluée à l'aide d'une échelle à cinq niveaux en demandant à l'expert-comptable d'indiquer à quelle fréquence il utilise chacun des services d'Internet : la messagerie électronique, le web, le transfert de fichiers (FTP) et les forums de discussion spécialisés en comptabilité. La durée moyenne d'utilisation correspond au temps consacré à l'utilisation d'Internet. L'intensité et la diversité d'utilisation sont appréciées à l'aide d'une échelle de 20 items comprenant cinq choix de réponses. Chacun des 20 items correspond à une situation d'utilisation potentielle d'Internet. L'étude séparée de chacune des 20 situations d'utilisation permet de qualifier l'intensité de l'utilisation. Une analyse de ces situations en tenant compte de leur caractère multidimensionnel permet de caractériser la diversité d'utilisation de l'outil.

## 1.1. Un usage quotidien d'Internet dans les cabinets d'expertise comptable

La phase d'intégration d'Internet dans les cabinets est largement réalisée : 96,44% sont connectés à haut débit ; dans 82,86% des cabinets, tous les postes sont connectés ; dans 60,14%, tous les collaborateurs possèdent leur propre adresse électronique... La phase d'appropriation de l'outil est elle aussi bien avancée. Internet est utilisé quotidiennement dans les cabinets et prend une place croissante dans la journée de travail de beaucoup d'experts-comptables.

### 1.1.1. Une fréquence d'utilisation hétérogène selon le type d'application

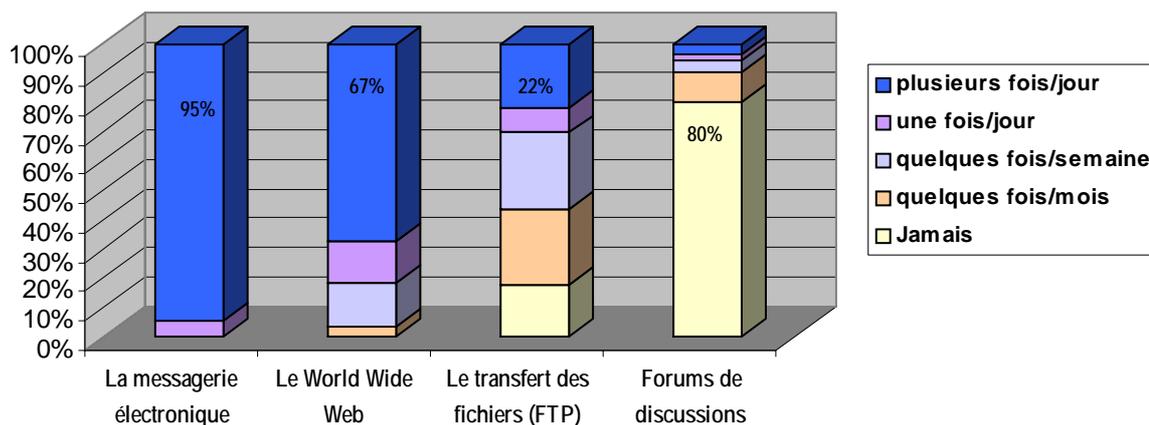
L'application la plus utilisée est la messagerie électronique : 100% des experts-comptables interrogés affirment utiliser quotidiennement leur messagerie (95% l'utilisent plusieurs fois par jour, les 5% restant au moins une fois par jour).

Deux tiers des experts-comptables affirment consulter le Web quotidiennement. Seuls 3% ne s’y connectent que « quelques fois par mois ». Aucun d’entre eux ne l’utilise jamais.

Les transferts de fichiers (FTP) sont utilisés par une majorité d’experts mais à une fréquence qui varie selon les cabinets.

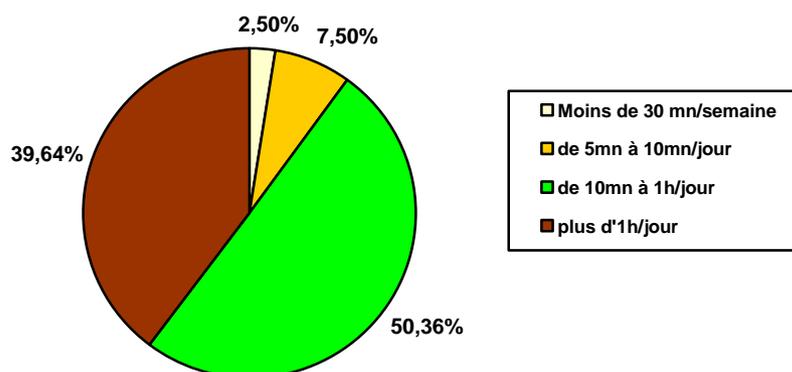
Les forums de discussions spécialisés en comptabilité sont en revanche très peu utilisés : 80% des experts déclarent ne jamais s’y connecter.

**Figure 2 : Fréquence d’utilisation des différents services d’Internet**



### 1.1.2. Une durée d’utilisation souvent significative

**Figure 3 : Durée d’utilisation d’Internet par les experts-comptables**



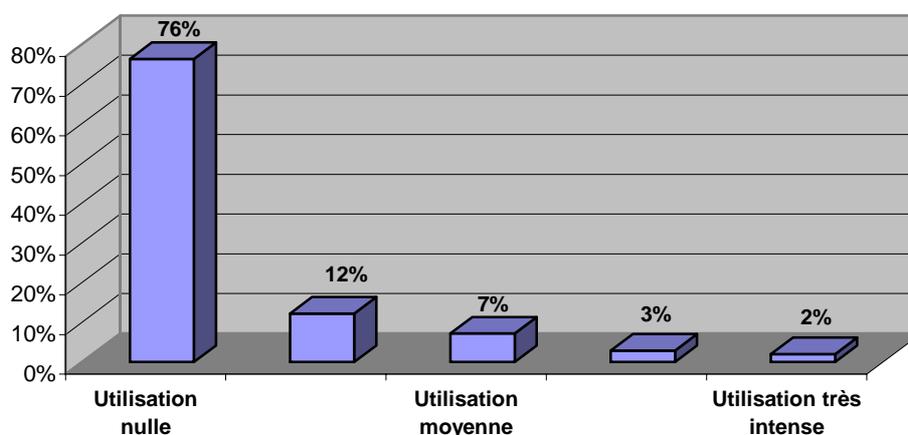
90% des experts-comptables consacrent en moyenne au moins dix minutes par jour à Internet et seuls 2,5% déclarent l’utiliser moins de 30 minutes par semaine. Internet prend une place croissante dans la journée de travail de beaucoup d’experts-comptables : 39,64% affirment l’utiliser plus d’une heure par jour (figure 3).

## 1.2. Un usage plus orienté vers l'amélioration des routines que vers l'innovation

La majorité des experts-comptables utilise intensément ou très intensément Internet pour communiquer avec les clients, transférer des fichiers, rechercher des informations, mettre à jour la documentation fiscale, comptable et juridique, mettre à jour les logiciels, télétransmettre des déclarations fiscales, sociales et comptables ou traiter des formulaires administratifs. En revanche, dans la majorité des cabinets, Internet est peu ou pas utilisé pour télécharger des relevés bancaires, obtenir des pièces comptables scannées puis envoyées par les clients, accéder à des bases de données partagées, travailler à distance, permettre aux clients de consulter leur comptabilité en ligne ou gérer l'organisation interne du cabinet.

Les résultats de l'enquête montrent que la phase d'intégration et d'appropriation d'Internet dans le fonctionnement quotidien des cabinets est pour partie réalisée. Internet est utilisé quotidiennement dans les cabinets. Mais si l'usage de la messagerie et l'accès au web sont aujourd'hui généralisés, tel n'est pas le cas des usages plus novateurs de l'outil. L'analyse approfondie des différentes situations d'utilisation montre que l'usage d'Internet par les experts-comptables relève plus de comportements d'amélioration des routines (améliorer les processus d'échange du cabinet avec les clients et l'administration, réaliser de la veille informationnelle, mettre à jour des logiciels...) que de comportements d'innovation plus radicaux. Seule une faible minorité de cabinets permet par exemple à ses clients de visualiser leur comptabilité en ligne. Un accès immédiat et à toute heure aux informations comptables pourrait pourtant réduire l'intensité des critiques formulées par les dirigeants quant à la fréquence et aux délais d'accès aux données. Cela pourrait donner une valeur supplémentaire à l'information comptable. Mais seule une minorité d'experts-comptables offre aujourd'hui ce service à ses clients (figure 4).

**Figure 4 : Dans quelle mesure utilisez-vous Internet pour permettre à vos clients de consulter leur comptabilité en ligne ?**

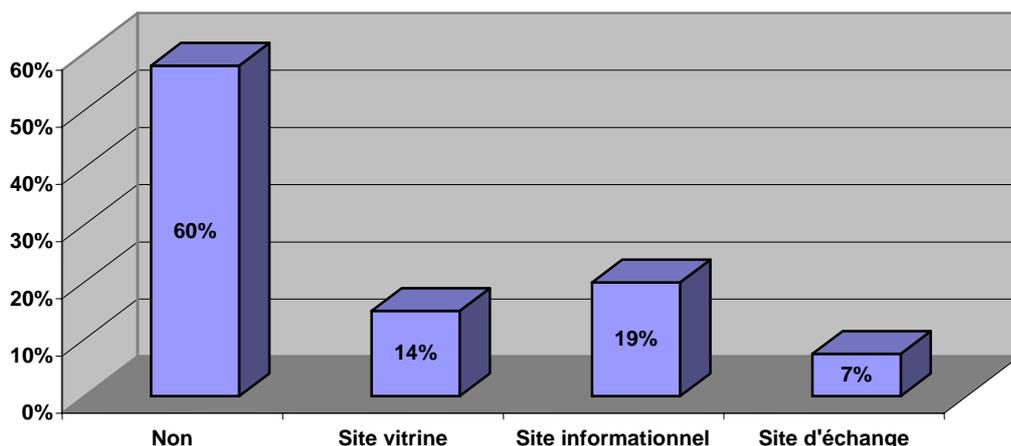


Plusieurs raisons peuvent expliquer la réticence des experts à proposer ce service. Tout d'abord, sur un plan organisationnel, permettre à leurs clients de consulter leur comptabilité en ligne peut poser problème. Par exemple, à l'heure actuelle, dans de nombreux cabinets, un

assistant saisit chaque mois les écritures du client et la procédure de validation de ce travail n'est effectuée par un collaborateur confirmé ou par l'expert-comptable qu'ultérieurement. Mais dès que le client pourra accéder en temps réel par Internet à sa comptabilité, les saisies devront forcément être correctes dès la mise en ligne. Ces modifications impliqueront plus d'autonomie, de nouvelles responsabilités ou la mise en place de nouvelles procédures. Cela pose inévitablement des problèmes de compétences, de confiance et de cohésion au sein du cabinet (Chapellier, 2003). Une étude menée au Québec auprès de 147 petits cabinets comptables sur le thème des apports potentiels de l'utilisation d'Internet par Vézina et Fortin (2002) confirme que des blocages organisationnels sont présents. Ils affirment que les experts ont plus facilement recours à la dimension informationnelle (documentation officielle, base d'expertise et de connaissances en ligne), dont l'usage ne nécessite pas de profondes modifications organisationnelles, qu'aux dimensions relationnelle et transactionnelle.

Sur un plan technique ensuite, du fait de la taille petite ou moyenne de la plupart des cabinets français, il semble que les experts-comptables refusent pour l'instant d'envisager des solutions qui nécessitent des connaissances pointues en informatique, la présence d'informaticiens à plein temps ou une dépendance trop forte vis à vis d'un fournisseur externe. Proposer une comptabilité en ligne aux clients suppose en effet soit le recours à un fournisseur d'applications hébergées (FAH), soit la mise en place d'un site Internet qui permette ce type d'échanges. Or près de 85% des cabinets ont choisi de ne pas faire appel à un FAH et seuls 7% ont un site Internet d'échange avec un accès personnalisé permettant au client d'accéder à sa comptabilité à distance. Parmi les 93% restant, 60% n'ont pas de site Internet, 14% n'ont qu'un site vitrine avec une simple présentation du cabinet et 19% ont un site informationnel avec une diffusion d'informations comme les actualités fiscales, sociales, des revues de presse (figure 5).

**Figure 5 : Disposez-vous d'un site Internet ?**



Le manque de compétences techniques, la volonté de rester indépendant et les problèmes liés à la propriété des données, sont les raisons les plus souvent mises en avant par les experts pour expliquer l'absence de site Internet et le choix de ne pas décentraliser leurs applications informatiques chez des FAH.

Au final, Internet est certes utilisé au quotidien mais le plus souvent dans une optique d'amélioration des travaux récurrents et non dans une optique novatrice permettant de proposer de nouveaux services aux clients.

L'objectif de la seconde partie de l'article est de déterminer dans quelle mesure l'usage d'Internet, tel que nous venons de le décrire, facilite la relation entre le professionnel comptable et son client.

## **2. INTERNET POUR FACILITER LA RELATION ENTRE L'EXPERT-COMPTABLE ET SON CLIENT**

L'analyse des résultats montre que l'usage d'Internet facilite sur certains points la relation entre les experts-comptables et leurs clients (2.1). Mais plusieurs limites apparaissent et cet usage pourrait parfois créer de nouvelles difficultés (2.2).

### **2.1. Des apports significatifs qui facilitent la relation**

Une majorité indique qu'Internet renforce les interactions entre l'expert et son client et améliore les délais et la fréquence de transmission des données. De l'avis des répondants, Internet facilite à la fois l'accès à l'expert (2.1.1) et l'accès aux données (2.1.2).

#### ***2.1.1. Internet facilite l'accès à l'expert-comptable***

Les études réalisées sur le thème des attentes des dirigeants en matière de communication révèlent l'importance qu'ils accordent à la communication en face à face, au contact (Swap et al, 2001). Ce constat peut s'expliquer, dans une perspective interactionniste de la communication, par le fait que les relations entre l'expert-comptable et le dirigeant relèvent de « situations complexes durables dans lesquelles on ne peut concevoir l'échange comme une « one shot operation ». Si échange il y a, celui-ci relève (...) de la recherche d'une vision partagée » (Giordano, 1998).

La question qui se pose alors est celle de la capacité d'Internet en général, et de la messagerie électronique plus particulièrement, à prendre en charge la richesse de la communication requise par la complexité des échanges entre les deux acteurs.

Les travaux de Daft et Lengel (1986) sur la théorie de la richesse des médias nous permettent d'aborder ce problème. Les médias sont présentés sur un continuum de faible à forte richesse. Le courrier électronique devrait a priori constituer un média pauvre à cause du mode

asynchrone de la communication, de la faiblesse des signaux verbaux (intonation de la voix) et non verbaux (mimiques, espaces interindividuels, postures physiques).

Mais les chercheurs sont de plus en plus nombreux à remettre en cause cette théorie car elle définit la capacité des médias à supporter une certaine richesse de communication ex ante, sans tenir compte du contexte particulier et des relations sociales entre les acteurs (Houzé, 2000, Boukef-Charki et Kalika, 2006). Or, la richesse du média est une propriété émergente (Fulk et al, 1990, Lee, 1994, Carlson et Zmud, 1994) qui résulte d'une interaction entre le média de communication utilisé et son contexte organisationnel (expérience des acteurs, influence des autres individus, des normes sociales et des facteurs situationnels tels que l'accessibilité au média, la distance physique entre les interlocuteurs, la simplicité d'utilisation ou la certitude d'atteindre le destinataire).

Une étude portant sur l'analyse de 252 messages échangés par quatre enseignants chercheurs pendant les dix mois d'un projet de recherche (Guilloux et al, 2000) démontre par exemple que les courriers électroniques autorisent autre chose que la simple communication de contenu à un niveau élémentaire. Les auteurs relèvent sur le registre du vocabulaire que l'e-mail n'appauvrit pas la communication, que les protagonistes ne se contraignent pas et ne simplifient pas leur expression. Ils expliquent que, sur le corpus de courriers, on retrouve à plusieurs reprises des éléments de méta-communication. La méta-communication est un concept qui permet de distinguer deux phénomènes : la communication d'information, de contenu, et la communication portant sur « comment l'interlocuteur doit comprendre l'information communiquée ».

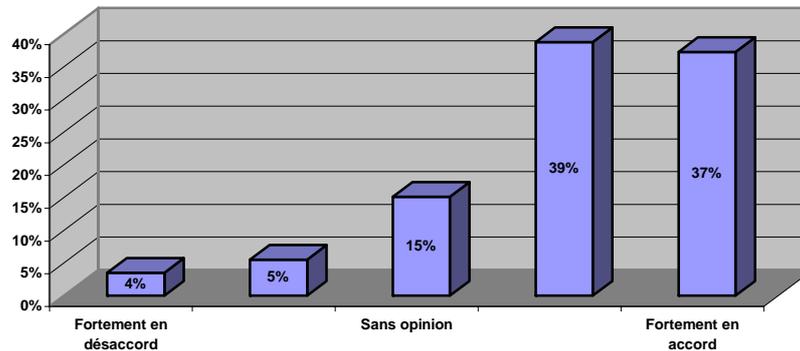
Sproull et Kiesler (1991) affirment que les communications électroniques peuvent être utilisées dans un but d'échange d'informations mais aussi de développement de relations interpersonnelles. Cela démontre la variété des interactions possibles grâce à ce média (Finholt et Sproull, 1990), et semble signifier que « l'équivoque » peut être levée indépendamment du média lui-même.

Cet outil pourrait ainsi réduire l'intensité des critiques formulées à l'encontre de l'expert-comptable au sujet de la difficulté de le rencontrer en face à face ou même de le joindre au téléphone. Si l'expert-comptable s'engage à aller chercher les messages régulièrement dans sa boîte aux lettres et à répondre de manière quasi-instantanée, il pourrait être perçu comme plus facilement accessible par ses clients.

Les résultats de l'enquête quant à l'apport d'Internet sur la dimension relationnelle montre que cet outil facilite la relation entre l'expert-comptable et son client. Les réponses des experts à trois questions différentes permettent d'avancer ce résultat.

➤ **Internet permet de réduire le temps de réponse aux clients.**

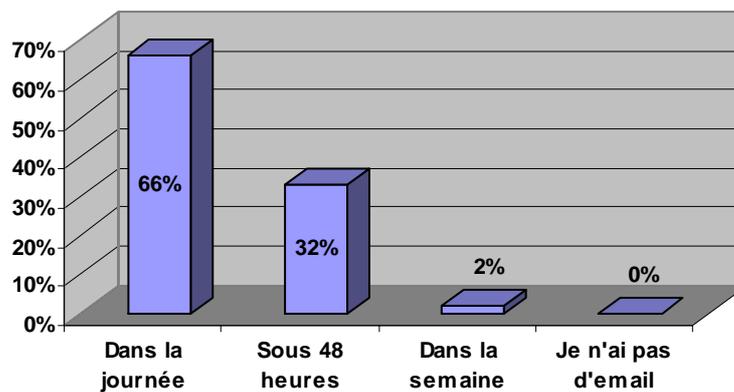
**Figure 6 : Internet permet de réduire le temps de réponse aux clients**



Plus de 75% des répondants sont d'accord ou tout à fait d'accord avec cette affirmation. Seuls 9% d'entre eux sont en désaccord ou fortement en désaccord (figure 6).

➤ **Internet permet des échanges en temps quasi-réel.**

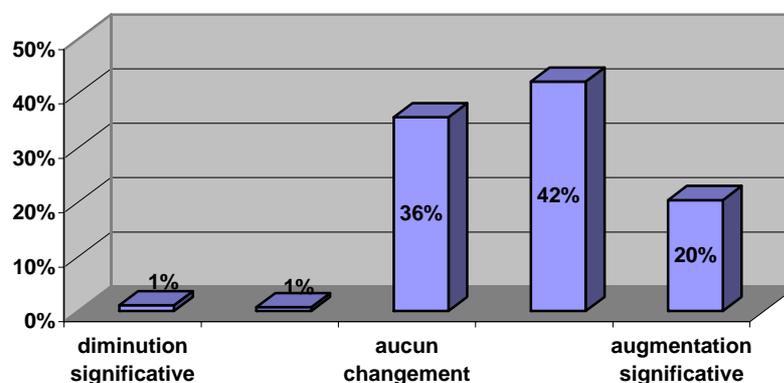
**Figure 7 : Quelle est votre réactivité moyenne par rapport à un e-mail reçu ?**



66% des experts affirment répondre au mail dans la journée et 32% en 48 heures au plus. Seuls 2% ne répondent que « dans la semaine » (figure 7).

➤ **Internet accroît la disponibilité de l'expert-comptable**

**Figure 8 : Quel est l'impact d'Internet sur la disponibilité de l'expert-comptable vis-à-vis de ses clients**



Plus de 60% des répondants estiment qu'Internet augmente fortement ou très fortement leur disponibilité vis-à-vis de leurs clients. Notons toutefois que plus d'un tiers affirment qu'Internet n'entraîne sur ce plan aucun changement (figure 8).

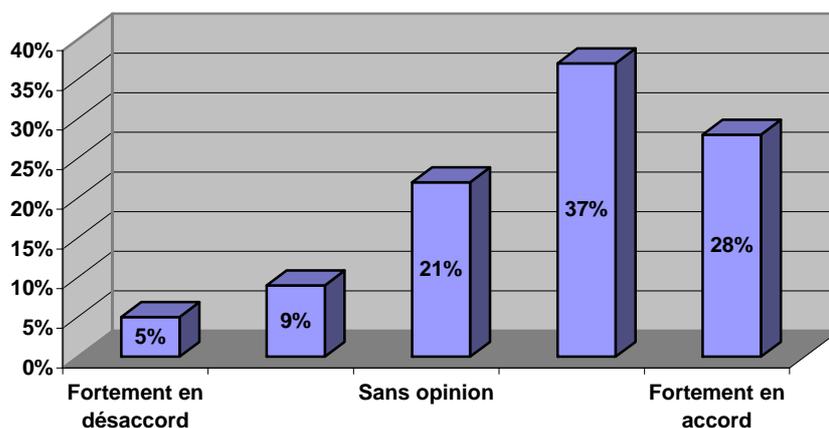
En résumé, l'usage de la messagerie électronique semble faciliter la relation entre l'expert-comptable et son client. Elle permet des échanges en temps quasi-réel, assure une continuité des contacts entre les épisodes de coprésence et semble constituer, aux yeux des experts-comptables, une alternative à la surcharge des emplois du temps. Les apports perçus d'Internet sur ce plan sont significatifs.

### 2.1.2. Internet facilite l'accès aux données comptables

Les apports d'Internet sur la dimension informationnelle concernent à la fois les délais et la fréquence de mise à disposition des données.

#### ➤ Internet accélère les délais de mise à disposition des données

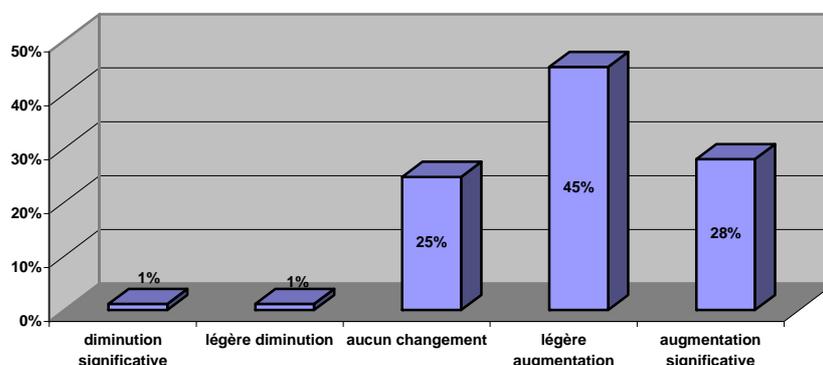
**Figure 9 : Internet accélère les délais de mise à disposition des données**



65% des experts-comptables sont d'accord ou tout à fait d'accord avec cette affirmation (figure 9).

#### ➤ Internet augmente la fréquence des échanges de données.

**Figure 10 : Impact d'Internet sur la fréquence des échanges de données**



Plus de 70% affirment que l'usage d'Internet augmente la fréquence des échanges de données avec les clients (figure 10).

Un expert-comptable plus disponible, plus accessible, des informations diffusées plus rapidement et plus fréquemment, cela pourrait réduire l'intensité des critiques formulées par les dirigeants à l'encontre de leur expert-comptable et déclencher une dynamique positive avec plus de conseils et plus de confiance. Internet semble faciliter et renforcer les interactions entre l'expert et son client et pourrait créer ainsi un sentiment de « proximité virtuelle » répondant à des attentes jusqu'alors non satisfaites. Mais cette dynamique ne sera pas systématique car l'usage de cet outil dans les cabinets présente plusieurs limites (2.2).

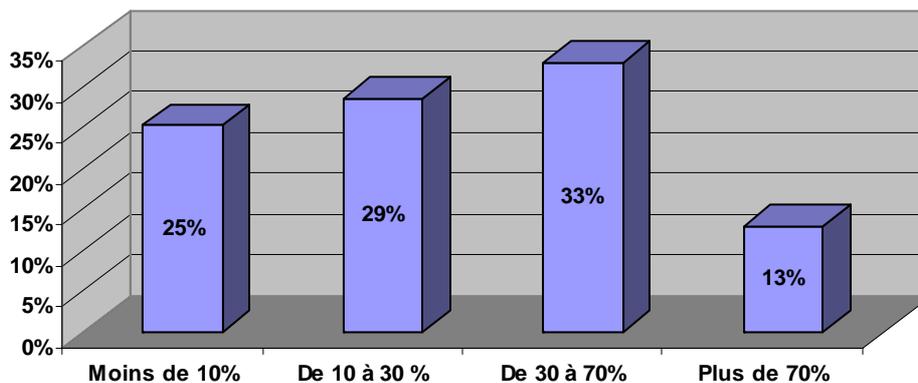
## 2.2. Des limites à l'impact positif de l'usage d'Internet sur la relation

Trois points fondamentaux limitent l'impact positif de l'usage de l'outil sur la relation entre l'expert-comptable et ses clients : Internet n'est utilisé qu'avec une minorité de clients (2.2.1), il est peu utilisé pour diffuser des informations sensibles (2.2.2), son usage pourrait réduire le nombre de rencontres en face à face (2.2.3).

### 2.2.1. Internet n'est utilisé qu'avec une minorité de clients

Plus de la moitié des cabinets (54%) affirment utiliser Internet avec moins de 30% de leurs clients (figure 11).

**Figure 11 : Pourcentage de votre clientèle avec laquelle vous utilisez Internet**



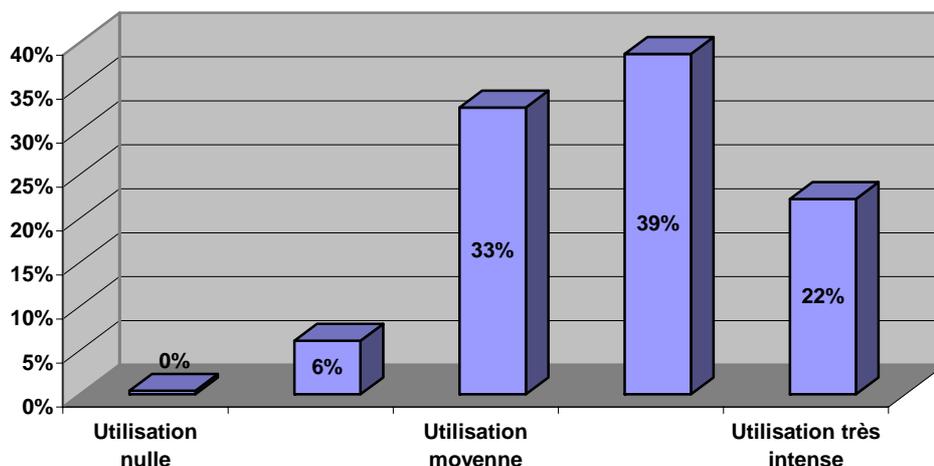
Si l'usage d'Internet peut créer chez les acteurs un sentiment de proximité virtuelle en facilitant l'accès aux personnes et aux données, il ne profite pour l'instant qu'à une minorité de clients.

Au-delà de ce constat, on peut se demander si les experts-comptables seront toujours aussi réactifs (avec 66% de réponses dans la journée) quand tous les clients communiqueront par mail ou si, à l'inverse, cela engendrera un phénomène de saturation (Lesca et al, 1995) retardant les délais de réponse.

### 2.2.2. Internet est peu utilisé pour diffuser des informations sensibles

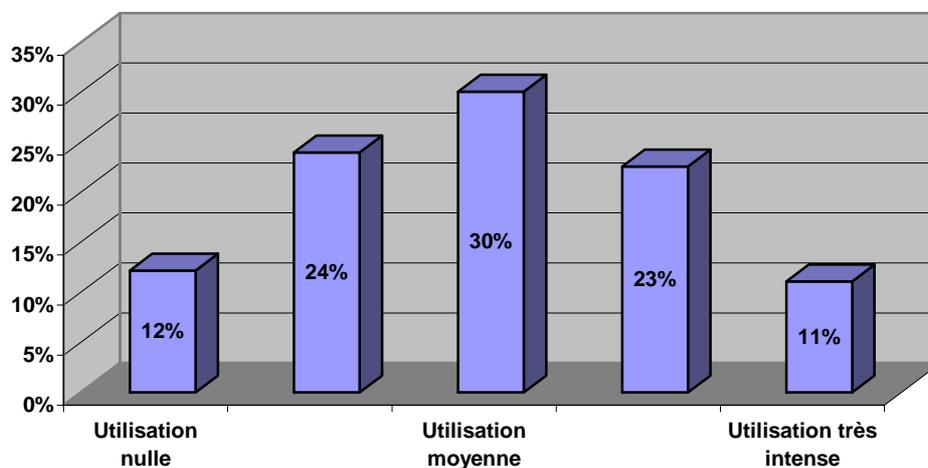
Tous les experts-comptables utilisent Internet pour transmettre des fichiers (figure 12).

**Figure 12 : Dans quelle mesure utilisez-vous Internet pour transmettre des fichiers ?**



Mais ils sont beaucoup moins nombreux à le faire quand l'information à transmettre est considérée comme sensible (figure 13).

**Figure 13 : Dans quelle mesure utilisez-vous Internet pour diffuser des informations sensibles à vos correspondants ?**

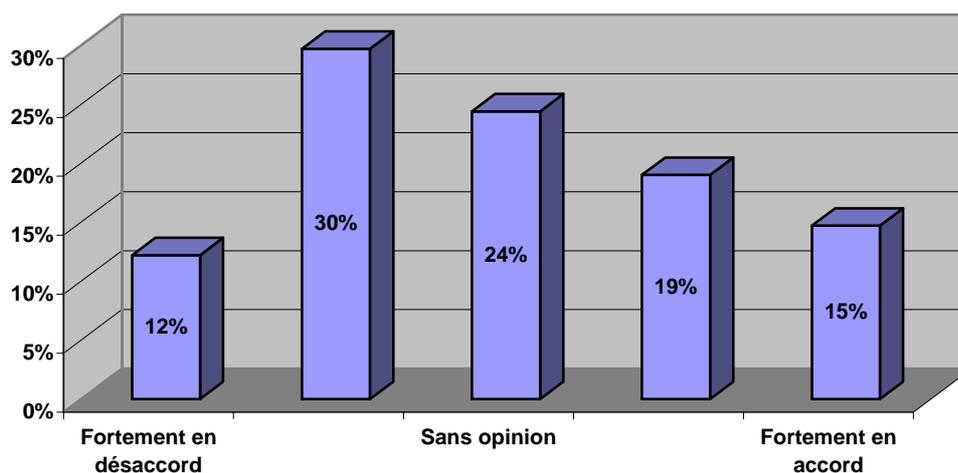


Beaucoup semblent percevoir Internet comme inapproprié pour la diffusion d'informations délicates. Une grande partie des informations confidentielles continuent à passer par le téléphone ou par les rencontres directes pour que ces données ne soient pas interceptées mais aussi pour ne pas laisser de traces (Barillot, 1998, De Vaujany, 2000). Le fait que les informations échangées entre l'expert-comptable et le dirigeant soient pour partie considérées comme sensibles constitue un frein à l'utilisation d'Internet.

### 2.2.3. Internet pourrait réduire le nombre de rencontres en face à face

Si 42% des experts-comptables affirment que l'usage d'Internet ne réduit pas le nombre de rencontres en face à face avec les clients, plus d'un tiers pense l'inverse et 24% n'ont pas d'avis sur la question.

**Figure 14 : L'usage d'Internet permet de réduire le nombre de rencontres en face à face avec les clients**



Une étude très instructive sur le sujet, menée par Kalika et al (2005) auprès de 2500 dirigeants entre 2001 et 2005, montre que les phénomènes de substitution entre la messagerie électronique et les modes présentiels de type face à face n'interviennent que dans une minorité d'entreprises (moins de 15%). Les auteurs notent un effet de superposition qu'ils appellent « théorie du millefeuille » : les échanges d'e-mails se rajoutent aux réunions. Mais cette étude porte sur l'impact de la messagerie dans l'entreprise, en interne, et non entre deux entreprises. La distance physique entre les interlocuteurs peut modifier les comportements (Trevino et al, 1990).

Les résultats de notre étude montrent que si l'usage d'Internet conduit au développement des relations entre les acteurs par une augmentation du nombre de leurs échanges, les relations en face à face peuvent parfois en être diminuées. Il ne sera plus indispensable à l'expert-comptable de se déplacer dans l'entreprise pour transmettre le résultat de son travail. Cela pourrait conduire à dépersonnaliser la relation entre les acteurs et à renforcer le sentiment d'éloignement voire d'isolement que peuvent avoir certains dirigeants.

Hubert (1990) émet des propositions suivant lesquelles l'usage des technologies de l'information pourrait réduire le nombre de réunions destinées à l'échange d'informations mais pas celles orientées vers la prise de décision. Cependant, quand les compétences comptables n'existent pas dans l'entreprise, les réunions destinées à l'échange d'informations sont très importantes. Reix (2004) explique qu'un « bilan se présente comme un tableau de mots et de nombres qui n'apporte de l'information qu'à celui qui connaît les concepts

essentiels de la comptabilité ». Transmettre l'information, même plus rapidement et plus fréquemment, ne suffit pas forcément pour qu'elle soit comprise et absorbée par le client (Davenport et Prusack, 1998). L'expert-comptable doit pour cela parvenir à expliciter les données au dirigeant par un travail de lecture et d'interprétation conduisant à en faire émerger le sens (Nonaka, 1994). Il doit être sans cesse en attente de feed-back pour voir si le dirigeant comprend bien, pour déceler une mauvaise inférence ou un non-dit. Les modes de fonctionnement devront être adaptés aux attentes de chacun. Pour certains dirigeants, ce travail d'explicitation et d'intériorisation pourra se faire en partie via Internet. La diminution du nombre des rendez-vous en face à face pourrait s'accompagner dans ce cas d'une amélioration de la préparation et du déroulement des rencontres qui s'en suivent et satisfaire les dirigeants. Mais pour d'autres, ce travail sera plus efficace dans le cadre d'une relation en face à face soit parce qu'ils ne se sont pas appropriés les technologies de l'information et de la communication, soit parce qu'ils ont besoin, pour comprendre le sens des informations comptables, de méthodes de communication permettant une approche à la fois relationnelle et simultanée plutôt qu'ordonnée et séquentielle. Les apports d'Internet seront moins favorables à ce type de dirigeant si la relation personnalisée résiste mal au processus de dématérialisation.

## **Conclusion**

L'étude révèle qu'Internet est aujourd'hui intégré dans le fonctionnement quotidien des cabinets. Mais si la plupart des experts-comptables l'utilise pour envoyer des messages, des fichiers, pour rechercher des informations et de la documentation sur le web ou pour mettre à jour leurs logiciels, seuls quelques-uns, pionniers en la matière, ont un usage plus novateur de l'outil et l'utilisent pour faciliter le travail collaboratif, gérer l'organisation interne du cabinet, travailler à distance ou proposer une comptabilité en ligne à leurs clients.

L'étude révèle par ailleurs que l'usage d'Internet améliore sur certains points la relation entre l'expert-comptable et ses clients : Internet facilite l'accès à l'expert (délais de réponses plus courts, échanges en temps « quasi-réel », disponibilité accrue) et l'accès aux données (en termes de délai et de fréquence).

Un expert-comptable affirmait lors d'une conférence au congrès de l'OEC de Paris en octobre 2005 qu'Internet lui permettait « d'être plus présent chez ses clients tout en étant au cabinet ». Alors proximité virtuelle ou dépersonnalisation de la relation ?

La réponse à cette question est certainement très contingente. L'analyse des résultats de notre étude suggère des élargissements de la problématique et souligne la nécessité de multiplier les contextes d'études, plus particulièrement auprès des dirigeants d'entreprise.

Il pourrait s'agir tout d'abord d'étudier la perception des dirigeants quant aux apports d'Internet sur la relation avec leur expert-comptable et d'établir des profils de relations. Les individus adoptent des points de vue différents quant à la définition d'une « bonne relation » (Benamour et Prim, 2000). Celle-ci se caractérise pour certains par des interactions fréquentes

et chaleureuses. Ceux-là ne se satisferont pas de simples « contacts virtuels ». D'autres sont en revanche à la recherche d'une relation plus distante (ceux-ci s'en satisferont peut-être).

Il pourrait s'agir ensuite d'analyser l'impact de la relation virtuelle via Internet sur la qualité de la relation en face à face qui intervient à la suite. Il s'agirait de repérer dans quelle mesure et sous quelles conditions la diminution potentielle du nombre de rendez-vous en face à face pourrait s'accompagner d'une amélioration de la préparation et du déroulement de ces rencontres plus rares mais plus intenses et plus efficaces.

## **Bibliographie**

- Ashbaugh H., Johnstone K., Warfield, D. (1999) « Corporate reporting of the Internet », *Accounting Horizons*, 13(3).
- Barillot P. (1998) « Facteurs explicatifs de l'utilisation de la messagerie électronique textuelle : résultats d'une enquête réalisée au sein d'organisations municipales », *Système d'Information et Management*, N°1, Vol 3.
- Benamour Y., Prim I. (2000) « Orientation relationnelle versus transactionnelle du client : développement d'une échelle dans le secteur bancaire français. Une étude exploratoire », *Actes du Congrès de l'Association Française de Marketing*, Montréal.
- Boukef-Charki N., Kalika M. (2006) « La théorie du millefeuille, le rôle du contexte », *Revue Système d'Information et Management*, N°4, Vol 11.
- Carlson J.R., Zmud R.M. (1994) « Channel expansion theory : a dynamic view of media and information richness perceptions », *Academy of Management*, 54<sup>th</sup> Annual Meeting, p.280-284.
- Chapellier P. (2003) « Les apports potentiels d'Internet à la mission de l'expert-comptable dans les PE », *Revue Comptabilité, Contrôle, Audit*, Tome 9, Volume 2.
- CROEC, (2000), *Etude sur l'évolution des compétences dans la profession comptable libérale*, Conseil Régional de l'Ordre des Experts-comptables PACAC et AGEFOS PME PACA.
- Savès F. (2006), *Congrès de l'Ordre des Experts-Comptables*, Toulouse.
- Daft R.L., Lengel R. (1986) « Organizational information requirements, media richness and structural design », *Management Science*, vol 32, N°5, may.
- Davenport T.H., Prusak L. (1998), *Working knowledge: how organizations manage what they know*, Boston, Harvard Business School Press.
- De Vaujany F.X. (2000) « Usage des technologies de l'information et création de valeur pour l'organisation : proposition d'une grille d'analyse structurationniste basée sur les facteurs-clés de succès », *9<sup>ème</sup> Conférence Internationale de Management Stratégique*, Montpellier, 24-26.
- Finholt T., Sproull L. (1990) « Electronic groups at work », *Organization Science*, Vol 1, n°1.
- Fulk J., Schmitz J., Steinfield C.W. (1990) « A social influence model of technology use », *Organizations and Communication Technology*, J.Fulk and C.W.Steinfield (eds), Sage, Newbury Park, CA, p.117-140.
- Giordano Y. (1998) « Communication et Organisations : une reconsidération par la théorie de la structuration », *Revue Gestion des Ressources Humaines*, n°26, mai-juin, p.20-35.

- Guilloux V., Gauzente C., Kalika M. (2000) « Grandeurs et limites de la communication électronique : analyse d'un cas de projet de recherche marketing », *Actes du Congrès de l'Association Française de Marketing*, Montréal.
- Houzé E. (2000), *L'appropriation d'une technologie de l'information et de la communication par un groupe distant*, Thèse de Doctorat, Université de Montpellier 2.
- Hubert G.P. (1990) « A theory of the effects of advanced information technologies on organizational design, intelligence and decision making », *Academy of Management Review*, vol 15, n°1, p.47-71.
- Kalika M., Boukef N., Isaac H. (2005) « La théorie du millefeuille. De la non-substitution entre communications électroniques et face à face », *10<sup>ème</sup> congrès de l'AIM*, Toulouse, septembre.
- Kalika M., (2006), *Management et TIC*, Ouvrage collectif, CEGOS, Collection « Entreprises et Carrières », Editions Liaisons, septembre.
- Koreto R. (1997) « When the bottom line is online », *Journal of Accountancy*, March.
- Lee A. (1994) « Electronic mail as a medium for rich communication : an empirical investigation using hermeneutic interpretation », *MIS Quarterly*, June, p.143-157.
- Lesca H., Lesca E. (1995) « Gestion de l'information : qualité de l'information et performance de l'entreprise », Litec.
- Nonaka I. (1994) « A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation », *Organization Science*, Vol 5, N°1, February, p. 14-37.
- Olivier H. (2000) « Challenges facing the accountancy profession », *European Accounting Review*, Vol 9, issue 4, p. 603-624.
- Reix R. (2004), *Systèmes d'information et management des organisations*, Vuibert, 5<sup>ème</sup> Edition.
- Schewe, C. (1976) « The MIS User : An Exploratory Behavioral Analysis », *Academy of Management Journal*, Vol. 19, N° 4, 197, p.577-590.
- Sproull L., Kiesler S. (1991) « A two-level perspective on electronic mail in organizations », *Journal of Organizational Computing*, p.125-134.
- Swap, W., Leonard D., Shields M., Abrams L. (2001) « Using mentoring and storytelling to transfert knowledge in the workplace », *Journal of Management Information Systems*, Summer, p.95-114
- Thomson R.L., Higgins C., Howell J.M. (1991) « Personal computing: toward a conceptual model of utilisation », *MIS Quartely*, vol 15, issue 1.
- Trevino L.K., Daft D.L. et Lengel R.H. (1990), « Understanding manager's media choices : A symbolic interactionist perspective », in Boukef-Charki et Kalika, (2006).
- Vergnolle C. (2005), 4<sup>ème</sup> salon national des comités d'entreprise, septembre.
- Vézina M. (1995), *L'impact de l'utilisation des technologies sur la performance : le cas des professionnels de la comptabilité*, Thèse de Doctorat, Université Montpellier II, 1995.
- Vézina M., Fortin J. (2002) « les facteurs de succès de la mise en place d'une communauté virtuelle dans les PME de services : le cas des petits et moyens cabinets d'experts-comptables », *Revue Internationale PME*, N°3-4, Vol 15.