



HAL
open science

Internet pour une relation de qualité entre l'expert-comptable et le dirigeant de PE

Philippe Chapellier

► **To cite this version:**

Philippe Chapellier. Internet pour une relation de qualité entre l'expert-comptable et le dirigeant de PE. Normes et Mondialisation, May 2004, France. pp.CD-Rom. halshs-00592984

HAL Id: halshs-00592984

<https://shs.hal.science/halshs-00592984>

Submitted on 13 May 2011

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.

INTERNET POUR UNE RELATION DE QUALITE ENTRE L'EXPERT- COMPTABLE ET LE DIRIGEANT DE PE

N° d'attribution : 45

Philippe CHAPPELLIER

Maître de conférences

CREGO - Université de Montpellier 2

Adresse : IUT de Montpellier – Dpt informatique

99 avenue d'Occitanie 34296 Montpellier cedex 5

Tél : 04 99 58 51 86

chapellier@iutmontp.univ-montp2.fr

Résumé : Plusieurs études démontrent que l'information comptable est utile aux dirigeants de petite entreprise (PE). Or la plupart des PE ne dispose pas de service comptable interne capable de produire ces données. C'est donc à l'expert-comptable que revient la mission de diffusion et surtout d'analyse de cette information. Cette partie du travail de l'expert-comptable est souvent jugée insatisfaisante par les dirigeants de PE. L'hypothèse générale de cet article est que les NTIC (et tout particulièrement Internet) peuvent, sous certaines conditions, être porteuses d'un nouveau schéma relationnel entre l'expert-comptable et le dirigeant de PE aboutissant à une relation de meilleure qualité entre les deux acteurs. Divers freins subsistent, mais l'Ordre des Experts-Comptables (par des actions de communication et de formation), et les fournisseurs de services informatiques (par la mise en place de solutions techniques satisfaisantes) tentent de les réduire.

Mots clés : Mission de l'expert-comptable, dirigeant de PE, Internet, utilisation de l'information comptable à des fins de gestion, FAH

Abstract : *The Internet as a means of setting up a quality relationship between the chartered accountant and the manager of a small business.*

Several studies show that accounting data is useful for the manager of a small business. But in this type of structure the accounting abilities are often insufficient and it is mostly the chartered accountant's task to send out and interpret this data. Small business managers are often unsatisfied by this part of the chartered accountant's work. The hypothesis studied in this article is that the Internet can, under certain conditions, offer a new logical functioning in accountants' offices, which could make the relationship between the accountant and his client, the manager of the company, easier and more efficient. There are still various obstacles, but the Association of the Chartered Accountants (through communication and training activities) and providers of computing services (by setting up satisfying solutions) are trying to overcome them.

Key words : the role of the chartered accountant, small company manager, Internet, using accounting data in management, ASP

Introduction

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

Mais la sous-utilisation de l'information comptable dans les PE ne résulte pas forcément d'un choix. Elle peut aussi être liée au fait que le dirigeant n'ait pas toutes les clés pour tirer profit de la valeur potentielle de l'information comptable dans ses prises de décisions ou encore au fait que les informations comptables utiles ne soient pas disponibles au bon moment.

Les enjeux sont importants car si le taux de création de PE reste à ce jour significatif, leur taux de mortalité est lui aussi particulièrement élevé et les problèmes de gestion constituent, semble-t-il, la cause prédominante de leurs défaillances (Graham, 1994). Mac-Mahon (1999) démontre ainsi que la faiblesse du système d'information comptable est un facteur explicatif des problèmes de financement des PME en croissance.

Ces études mettent en avant les conséquences possibles des carences en matière de production et d'utilisation des informations comptables dans les PE. Or la plupart de ces PE ne dispose pas de service comptable interne capable de produire ces données. C'est de fait à l'expert-comptable que revient la mission de production, de diffusion et surtout d'analyse de cette information. Cette idée semble partagée par de nombreux chefs de PE. Une enquête réalisée par l'institut CSA auprès de 501 chefs d'entreprises (OEC, 1990) révèle en effet qu'une forte majorité de dirigeants souhaite que les experts-comptables développent dans leurs entreprises des missions d'analyse de gestion et de mise en place de tableaux de bord économiques et financiers. Pour beaucoup de dirigeants de PE, le dialogue et le conseil sont le premier service attendu de l'expert-comptable. Cette attente s'expliquerait par le fait que

l'environnement dans lequel se trouve l'artisan, le commerçant ou le petit industriel est souvent considéré par lui comme « quasi désertique » et cela induirait la recherche d'un « compagnonnage » avec une personne qui puisse apporter des conseils.

En définitive, l'idée selon laquelle la mission de l'expert-comptable doit aller au-delà de la simple production des documents obligatoires semble unanimement admise. L'ensemble des professionnels de la comptabilité est d'accord pour affirmer que la création de valeur dans un cabinet d'expertise comptable se situe plus dans la mission de conseil que dans la saisie des données... Pourtant, l'ensemble des études réalisées sur le thème a démontré que les missions de conseil en gestion des experts-comptables dans les PE sont encore insuffisamment développées. Elles restent éloignées des attentes des dirigeants et des déclarations d'intentions des professionnels de la comptabilité.

L'hypothèse générale de travail de cet article est que les NTIC peuvent, sous certaines conditions, être porteuses d'un nouveau schéma relationnel entre l'expert-comptable et le dirigeant de PE permettant une évolution des pratiques susceptible de répondre aux insatisfactions précédemment évoquées. Plusieurs travaux réalisés sur le thème des technologies de l'information confirment que celles-ci présentent potentiellement des avantages pour la PME (Raymond et al, 1994) et qu'elles peuvent être source de performances (Torrès, 1998). Internet pourrait profondément modifier la façon de fonctionner des cabinets dans les années à venir. Il pourrait engendrer des gains de temps substantiels sur la réalisation des tâches techniques, permettre une accessibilité et une réactivité accrues et favoriser ainsi la réalisation de certains services que les experts-comptables souhaitaient réaliser sans que cela ne soit possible. Les habitudes de consommation de l'information comptable dans les PE pourraient s'en trouver bouleversées.

L'OEC a bien entendu repéré les enjeux. Les diffusions d'informations sur le thème, au travers notamment de la revue mensuelle SIC et de ses différents congrès, sont très fréquentes. Cette communication a pour but de démontrer aux experts-comptables l'intérêt potentiel de l'outil pour leur travail et leur faire prendre conscience de la nature stratégique de l'évolution qui s'engage.

En définitive, le premier objectif de ce travail est de démontrer, au travers des études réalisées sur le thème, que l'information comptable est utile aux dirigeants de PE à des fins de gestion, que le rôle de producteur mais surtout de diffuseur et d'interprète de cette information revient aux experts-comptables mais que ces derniers, bien que conscients du besoin, pour diverses raisons, ne parviennent pas pour l'instant à le satisfaire pleinement (partie 1). Le second objectif consiste tout d'abord à mettre en avant les apports potentiels

d'Internet à la mission de l'expert-comptable dans la PE pour étayer l'idée selon laquelle l'usage de cet outil pourrait, sous certaines conditions, être porteur d'une dynamique positive susceptible de « déproblématiser » la relation entre les deux acteurs. Il s'agira ensuite de mettre en exergue qu'à l'heure actuelle beaucoup de questions restent posées, que plusieurs freins subsistent mais que d'une part l'OEC s'attache, par des actions de communication et de formation, à les réduire, et que d'autre part, peu à peu, des solutions techniques satisfaisantes et abordables semblent apparaître sur le marché (partie 2).

1. Une relation entre l'expert-comptable et le dirigeant de PE pas toujours satisfaisante...

Plusieurs études démontrent que l'information comptable peut, sous certaines conditions, être utile au dirigeant de PE. La question devient alors : à qui incombe la tâche de mise à disposition et de décryptage de cette information ? Les compétences comptables sont rarement présentes dans les PE, c'est donc à l'expert-comptable que cette mission revient. Il apparaît toutefois, à la lecture de plusieurs enquêtes réalisées sur le thème, que pour l'instant, cette partie du travail de l'expert-comptable reste souvent marginale.

1.1 Dirigeants de PE et utilité de l'information comptable

La comptabilité serait mal adaptée aux besoins des dirigeants de PE pour deux raisons essentielles. La première concerne les difficultés du couplage entre d'une part des processus de décision peu ou pas structurés et d'autre part l'usage d'outils structurants par nature. La seconde est liée à ce que les outils de formalisation sous-tendent des types de modèles de gestion bien structurés, leur vocation initiale serait donc celle d'une utilisation par des décideurs situés dans des environnements relativement stables et générateurs d'événements plutôt répétitifs. Or, les PE relèvent le plus souvent d'une logique du petit nombre d'événements, nécessairement peu répétitifs, peu réguliers (Dupuy, 1987).

Il n'est en fait pas aisé d'avancer a priori des hypothèses précises en la matière. Le bilan des recherches empiriques réalisées sur le thème aboutit en effet à des conclusions assez nuancées. Les résultats souvent partiels, parfois contradictoires, n'apportent pas de connaissances cumulatives et généralisables. En définitive, peu d'études confirment l'hypothèse de la « non-pertinence » des données comptables dans les PE. Elles révèlent en

effet le plus souvent l'existence d'une tendance certes limitée mais globale et objective au renforcement de la production des données comptables et soulignent que si beaucoup de dirigeants de PE ont un comportement que l'on pourrait effectivement qualifier de passif face à la comptabilité, d'autres, en revanche, disposent de SDC assez complexes et utilisent effectivement les données comptables. Avancer que les PE disposent toujours de SDC rudimentaires et que l'utilisation des données comptables dans ce type d'entreprise reste immanquablement très faible, serait de fait quelque peu exagéré (Fernandez, Picory et Rowe 1994, Chapellier 1996-1, Lavigne 2002). L'existence dans les PE d'une culture générant une vision réductrice du SDC orienté principalement vers la production des documents obligatoires, dans des délais longs et dans le seul but de satisfaire aux obligations imposées par l'administration fiscale serait finalement rarement vérifiée (Holmes et Nicholls, 1988, 1989, Gasse, 1989, Charry, 1991, Chapellier, 1996-2...).

Au total, le système d'information d'une importante majorité de dirigeants de PE est en partie comptable. Mais ces pratiques restent bien entendu spécifiques à la petite entreprise. Cela renvoie au problème méthodologique de la relativité de la complexité, celle-ci ne se définit pas dans l'absolu. Il est clair que les dirigeants de PE ont des SDC plus simples que ceux des grandes entreprises mais le problème n'est pas de leur fournir les systèmes sophistiqués dont disposent les grandes, ceux-ci seraient inadaptés, incompris, inutiles donc inutilisés. La simplicité des SDC en place dans les PE ne démontre en rien l'hostilité de principe des dirigeants face aux données comptables. Cela démontre en revanche qu'ils ont besoin d'un SDC différencié, adapté à leurs besoins, compréhensible par eux, efficace et pertinent. La littérature sur le thème tend donc à démontrer que, sous certaines conditions, les informations comptables sont utiles aux dirigeants de PE.

1.2 Le rôle déterminant de l'expert-comptable dans la diffusion et le « décryptage » de l'information comptable dans les PE

Une enquête réalisée, par entretien direct, dans le cadre d'une thèse de doctorat (Chapellier, 1994), auprès d'un échantillon de 113 dirigeants de PME juridiquement indépendantes, a mis en avant que les facteurs de contingence qui expliquent le mieux le degré d'utilisation des données comptables en PME sont le type de formation du dirigeant, les conditions d'élaboration de ces données (délai, fréquence), et l'implication de l'expert-comptable. Or, l'expert-comptable a un pouvoir d'action sur chacune de ces variables.

L'étude démontre en effet tout d'abord que les dirigeants disposant d'une formation de type gestionnaire utilisent plus fréquemment, dans des situations plus diverses et de façon

plus intense, les données comptables que les autres. Seuls 12,5% des dirigeants « gestionnaires » (contre 43,21% pour les « non gestionnaires ») ont un degré d'utilisation jugé faible. Une sorte de normalisation des pratiques par la formation semble ici apparaître : les dirigeants qui « connaissent » les données comptables, qui ont appris comment, pourquoi et dans quelles circonstances elles peuvent être utiles, s'en servent plus que les autres. Il est de fait possible d'envisager que certains dirigeants de PE ne les utilisent pas non parce que celles-ci sont inutiles mais parce qu'ils ne parviennent pas à les lire... Quand les compétences comptables n'existent pas dans la petite entreprise, l'expert-comptable doit tenir un rôle pédagogique fort et aider les dirigeants à acquérir une culture minimale en gestion leur permettant d'apprécier la valeur de l'information comptable dans la prise de décision.

L'étude a ensuite permis de repérer que le degré d'utilisation des informations comptables par le dirigeant de PE variait en fonction du délai et de la fréquence de production des données. Or deux des critiques les plus fortes adressées aux experts-comptables par les dirigeants de PE concernent d'une part, la lenteur de l'élaboration et de la transmission des données comptables, et d'autre part, la faiblesse de la fréquence des contacts entre le comptable et le dirigeant, son manque de disponibilité et d'accessibilité (Marzet, 1991). Si les experts-comptables parvenaient à améliorer leurs prestations sur ces points, la perception des dirigeants de PE face à l'information comptable pourrait évoluer.

L'étude révèle enfin que le degré d'implication du comptable externe est significativement associé aux pratiques comptables du chef de PME. Les dirigeants assistés d'experts-comptables impliqués en matière de gestion utilisent plus fréquemment et plus intensément les informations comptables que les autres. L'implication de l'expert-comptable en matière de gestion répond donc à un besoin du dirigeant de PE. Certes ces besoins et ces attentes sont rarement clairement exprimés, c'est à l'expert-comptable de savoir les identifier et de savoir y répondre.

Les études réalisées jusqu'alors révèlent toutefois que pour l'instant cette mission de conseil en gestion reste souvent marginale.

1.3 La mission de conseil en gestion reste souvent marginale

Dans les années 80 déjà, la littérature sur le thème abondait : « Les missions de l'expert-comptable : défis et perspectives », 42^{ème} congrès de l'OEC (1987), « Le conseil aux PMI : une opportunité pour les experts-comptables » (Cantegreil, 1988), « Le système d'information de l'entreprise : le rôle de l'expert-comptable », 43^{ème} congrès de l'OEC (1988),

« Système d'information comptable, une stratégie de reconquête » (Loeb, 1988), « Expert-comptable, expert-conseil : nouvelle image ou nouveau mirage ? » (Baumgartner, 1989), « Entrepreneur and accountant : a partnership for success » (Potts, 1989), « The small business-CPA interface » (Gobeli et Seville, 1989), sont autant d'articles scientifiques, de revues comptables professionnelles ou de congrès, révélateurs d'un mouvement profond et complexe préconisant un accroissement des conseils fournis par les experts-comptables aux dirigeants de PE.

Mais la décennie 90 n'a semble-t-il pas vu sensiblement évoluer les pratiques en la matière : un travail de Bajan-Banaszak (1993) indiquait que les missions de conseil représentaient 9% du temps passé sur les dossiers par les collaborateurs. Chapellier, (1996-1) démontre que l'expert-comptable intervient intensément en matière juridique, sociale, fiscale et pour l'élaboration des documents comptables définitifs et intermédiaires mais rarement en matière de gestion de trésorerie, de gestion des coûts, pour la mise en place et la tenue d'un tableau de bord, en matière de conseil financier, pour la gestion des embauches et des licenciements ou pour la mise en place et la gestion du système informatique. Au total, 76% des 113 dirigeants de PME interrogés estiment disposer d'un expert-comptable faiblement ou très faiblement impliqué en matière de gestion.

Il semble toutefois difficile d'être totalement catégorique sur la question, car, tout d'abord, on peut considérer qu'à travers leurs missions traditionnelles, les experts-comptables sont des conseils systématiques. Ces derniers sont souvent amenés à discuter avec leurs clients de plusieurs problèmes qui se posent à eux et la plupart du temps, ces interventions ne sont pas facturées et n'apparaissent pas dans les statistiques. Ensuite, l'ensemble des études réalisées révèle que le degré d'implication des experts-comptables dans les pratiques de gestion de leurs clients varie d'un cabinet d'expertise à l'autre mais aussi, au sein d'un même cabinet, d'une entreprise cliente à l'autre et d'un collaborateur à l'autre. La vision d'un expert-comptable systématiquement peu impliqué dans la gestion des entreprises qui composent sa clientèle ne correspond pas à la réalité de toutes les situations observées. Il semble malgré tout en règle générale que les missions traditionnelles dominant et que l'activité de conseil reste en deçà.

La question devient alors pourquoi ? Plusieurs auteurs sont parvenus à identifier un certain nombre de freins qui semble aujourd'hui limiter le développement de ce type de mission.

Tout d'abord, l'activité de conseil suppose une logique d'approche différente de la logique dominante en comptabilité. Les systèmes d'information doivent, pour être efficaces,

s'orienter vers la prise en considération des besoins en information de l'utilisateur final. Il ne s'agit pas de fournir une information standardisée répondant à des besoins prédéfinis ou réglementés, mais de satisfaire une demande qui s'exprime dans le contexte spécifique de la prise de décision. Ceci suppose la prise en considération de besoins en information différenciés, contingents et évolutifs. L'expert-comptable possède le plus souvent une parfaite connaissance de l'organisation et de son dirigeant mais la production comptable qu'il transmet est constituée de produits normalisés (Grenier, 1990). Pour être efficace, la démarche de prestation de services doit s'adapter au profil du propriétaire-dirigeant (Marchesnay, 1992, Chapellier, 1997).

En outre, l'exercice de ces compétences doit s'appuyer sur une disponibilité suffisante du comptable, car la modification des systèmes d'information de gestion demande beaucoup de réflexion et d'efforts de persuasion. Elle constitue donc une tâche très lourde (Dupuy, 1990). Se pose alors le problème du coût de ces prestations, le débat renvoie ici au très difficile problème, par ailleurs discuté par Reix (1987), de la confrontation des avantages et des coûts du système d'information, et ce type de considérations peut conduire logiquement le comptable à estimer que, s'agissant au moins des PE, il ne vaut guère de tenter un dépassement substantiel du modèle comptable. Les résultats obtenus lors d'une précédente enquête (Chapellier, 1994) révèlent que seuls 7% des dirigeants de PE accepteraient de payer à l'expert-comptable plus d'honoraires pour plus de conseils...

Il apparaît au total qu'évoluer vers un comportement centré sur la demande afin de fournir des informations spécifiques aux dirigeants se heurte, dans la profession comptable, à des obstacles à la fois psychologiques, techniques et financiers. Ce n'est pas tant la compréhension ni l'acceptation de cette problématique du conseil qui est en cause dans les cabinets mais sa mise en œuvre : de quels outils doit disposer un cabinet, quelle organisation doit-il mettre en œuvre pour provoquer ce changement de mentalité et de pratiques ? Comment les collaborateurs peuvent-ils sans relâche placer l'écoute des clients et la satisfaction de leurs besoins au centre de leurs pratiques professionnelles ?

L'objectif de la seconde partie est de déterminer dans quelle mesure et sous quelles conditions l'apport des nouvelles technologies de l'information, et tout particulièrement d'Internet, peut permettre aux experts-comptables de dépasser ces obstacles.

2. Apports et limites d'Internet dans la relation entre l'expert-comptable et le dirigeant de PE

L'information tient une part majeure et toujours croissante de la valeur créée par l'expert-comptable. En parallèle, la compétitivité de ses clients, liée notamment à la pertinence de leurs décisions, dépend largement de la qualité des informations dont ils disposent et de leur capacité à les traiter. Elle dépend de la performance de leur système d'information. Un système d'information est un ensemble organisé de ressources (matériels, logiciels, personnes, données, procédures) permettant d'acquérir, traiter, stocker, communiquer des informations dans les organisations (Reix, 2002). Or, tous les processus touchant l'information (son obtention, son traitement, son stockage ou sa diffusion) sont susceptibles d'être concernés par les technologies d'Internet. Ainsi, la question à laquelle nous tenterons de répondre dans un premier temps concerne les apports potentiels de l'usage d'Internet sur la qualité de la mission de l'expert-comptable dans les PE.

Pourtant, malgré ces apports potentiels, différentes études révèlent que si globalement les cabinets d'expertise comptable sont prêts à investir et voient dans les nouvelles technologies un facteur important de leur stratégie de développement, il y a finalement peu de mise en application intensive. La question qui se posera dans un second temps concerne le pourquoi de cette « frilosité » à se lancer dans l'Internet. Il s'agira de discuter des questions et des réticences actuellement présentes dans les cabinets.

Dans un troisième temps, nous verrons que, pour tenter de dissiper ces réticences et amener les cabinets s'approprier l'outil Internet, d'une part le Conseil Supérieur de l'Ordre agit pour rassurer, former et convaincre les acteurs comptables des enjeux et d'autre part, les fournisseurs de services informatiques proposent, mois après mois, des solutions techniques de comptabilité coopérative partagée en temps réel qu'ils annoncent plus simples, plus fiables, plus sûres et moins coûteuses.

2.1 Les apports potentiels d'Internet à la mission de l'expert-comptable dans les PE

L'objectif est de repérer dans quelle mesure Internet pourrait permettre aux experts-comptables de répondre aux principales critiques formulées à leur encontre par les dirigeants de PE. Dans quelle mesure, Internet peut-il aider les experts-comptables à réduire leur manque de disponibilité, de réactivité, d'accessibilité, à réduire les délais de mise à

disposition de l'information comptable et leur permettre ainsi d'être plus à l'écoute des besoins de leurs clients ?

- des gains de temps substantiels sur la réalisation des tâches techniques

Les collaborateurs consacrent une part importante de leur travail à l'accomplissement de tâches techniques qu'il s'agisse de formalités administratives ou de saisie comptable. Or, tout d'abord, de plus en plus d'administrations nationales ou locales offrent la possibilité non seulement d'accéder à l'information mais aussi d'accomplir des démarches administratives par Internet. A l'initiative du Conseil Supérieur, la profession comptable s'est dotée d'un portail télédéclaratif « jedeclare.com » conduisant à une dématérialisation généralisée des déclarations. Ce portail concerne la liasse fiscale, la TVA, les déclarations sociales avec, dans les deux derniers cas, le cas échéant, le télépaiement associé (Moinard, 2001-2). Le cabinet envoie un e-mail à « jedeclare.com » auquel est joint le fichier de télédéclaration. Le portail déclaratif renvoie immédiatement un e-mail d'accusé de réception avec un horodatage et multi-distribue la télédéclaration à chaque destinataire concerné. Le cabinet reçoit un e-mail d'A/R de chaque destinataire. Ces opérations sont effectuées en toute sécurité et en toute confidentialité via une liaison Internet cryptée. Aujourd'hui les plus grands éditeurs de logiciels se sont engagés à intégrer dans leurs logiciels des fonctions « presse-boutons » avec le portail déclaratif « jedeclare.com ». La maîtrise des télétransmissions permet des accroissements de sécurité (plus besoin de LRAR), mais surtout des gains de productivité pour les collaborateurs qui peuvent ainsi se concentrer sur des tâches à plus forte valeur ajoutée. Les textes fiscaux fixent d'ores et déjà des seuils au-delà desquels il est obligatoire de télétransmettre et de télépayer. A ce jour, peu d'entreprises sont concernées mais demain toutes le seront.

Internet devrait de même permettre des gains de temps importants grâce à la saisie automatique des données bancaires. Le Conseil Supérieur de l'Ordre a signé avec plusieurs banques un protocole d'accord national destiné à organiser les télétransmissions bancaires. Cet accord a pour objectif d'inciter les experts-comptables à télécharger directement les écritures bancaires de leurs clients. Il est en effet possible d'intégrer après paramétrage, plus ou moins automatiquement dans les journaux, des écritures à partir des données bancaires téléchargées. Les gains en productivité pour le cabinet sont évidents, cela facilite en outre la tenue de la comptabilité du client en temps réel.

Par ailleurs, de nombreux applicatifs de scannage avec reconnaissance optique des caractères proposent aujourd'hui de numériser les documents. Ces outils scannent des

factures, des relevés bancaires, et autres pièces comptables (plus besoin de photocopies, plus besoin de les envoyer par courrier, plus facile à stocker). Ils les indexent ensuite en conservant le plus souvent une copie de l'original avec un lien direct depuis l'écriture correspondante (OEC, 2001).

- une accessibilité et une réactivité accrues

Les experts-comptables ont longtemps dû conjuguer une série de verbes synonymes de travail fastidieux : amasser les documents, les dépouiller, les classer, effectuer les mises à jours, mettre à jour les mises à jours... (OEC, 2000-1). Aujourd'hui, les NTIC permettent l'accès à toute l'information sans toutes ces contraintes. L'ensemble des textes publiés par les autorités réglementaires, les conventions collectives de toutes les professions, des guides pratiques, des formulaires officiels, des bases de connaissances spécifiques, sont présents sur Internet. Il est de même possible d'obtenir sur certains sites l'avis d'experts sur des problèmes rencontrés dans l'exercice de la profession ou d'organiser des forums pour faciliter les échanges entre confrères. Les collaborateurs sont plus autonomes, ils peuvent aller chercher l'information directement sur le site de telle ou telle administration et répondre à la question du client beaucoup plus rapidement qu'avec des versions papiers souvent anciennes et volumineuses où l'information est souvent difficile à trouver. Il permet ainsi de diffuser en temps réel des informations ciblées à chaque client. Il permet la création d'un agenda des obligations fiscales et sociales avec des messages d'avertissement des échéances. Plutôt que de téléphoner à chaque client pour lui rappeler une échéance, on envoie un e-mail groupé « plus que deux jours pour payer la TVA ». Les gains de temps et d'argent sont là encore évidents.

Le courrier électronique peut aussi contribuer à faciliter la relation entre l'expert et son client. Une étude portant sur l'analyse de 252 messages échangés par quatre enseignants chercheurs pendant les dix mois d'un projet de recherche (Guilloux, Gauzente, Kalika, 2000) démontre que la messagerie électronique n'est pas une entrave à une communication riche et variée. Ce média est efficace si les différents acteurs respectent les règles du jeu, s'ils s'engagent à aller chercher les messages régulièrement dans leurs boîtes aux lettres et à répondre de manière quasiment instantanée (Chanal, 2000). Ce qui importe, c'est le sérieux dans l'utilisation d'un média (Fulk et al, 1990). La richesse de la communication d'un outil est alors fondée sur le comportement social et la disponibilité allouée dans son utilisation (Guilloux et al, 2000). L'usage de la messagerie électronique peut faciliter la relation entre l'expert-comptable et son client. Il permet des échanges en temps quasi-réel et assure une

continuité des « contacts » entre les épisodes de coprésence. Le dirigeant pose sa question à l'expert-comptable, celui-ci, à des moments qui lui conviennent, consulte sa messagerie, fait les recherches utiles et rédige la réponse. Si l'expert-comptable répond dans un délai raisonnable, le dirigeant aura moins la sensation d'un manque de disponibilité et d'accessibilité liée à la difficulté de le rencontrer face à face ou de le joindre au téléphone.

Le courrier électronique offre en outre une possibilité simple d'archiver les messages et de les retrouver à partir de n'importe quel mot ou morceau de mot qu'il contient (expéditeur, objet, texte...). Il offre par ailleurs la possibilité de transmettre des « documents attachés » (bulletins de salaires, factures, devis, textes de lois...) qui peuvent d'un clic être envoyés à une liste de correspondants aussi longue que souhaitée. En revanche, la multiplication des échanges électroniques de données engendre un problème de repérage de l'essentiel. Cela renvoie à la question théorique très classique de la sélection des données subjectivement pertinentes.

Internet permet enfin un accès immédiat et à toute heure depuis n'importe quel poste fixe ou mobile. Il permet un accès simultané et partagé en temps réel entre tous les utilisateurs (dirigeant, comptable de la petite entreprise et expert-comptable par exemple). Une des critiques essentielles formulées par les dirigeants de PE à l'encontre de leur expert-comptable concerne la lenteur de la production et de la mise à disposition des données comptables. Ces nouvelles possibilités permettraient au dirigeant de PE de consulter sa comptabilité (tenue chez l'expert-comptable) quand bon lui semble et lui procurer ainsi une meilleure efficacité dans la prise de décisions. Les recherches sur le thème du métier de dirigeant de PE s'accordent pour souligner que ceux-ci n'arrêtent pratiquement jamais de penser à leur activité professionnelle et qu'ils travaillent souvent à leur maison le soir ou le week-end (Boyd et Gumpert, 1983, Gasse, 1987, Mintzberg, 1990). Si l'intranet du cabinet est connecté à celui du client, celui-ci pourra accéder aux informations comptables de son entreprise quand il le veut, d'où il le veut, il pourra suivre l'avancement de son dossier et réagir à tout moment si nécessaire. Cela pourrait donner une valeur nouvelle à l'information comptable.

Au total, les apports potentiels d'Internet pour le travail dans les cabinets comptables sont multiples. Il facilite le partage de l'information et la communication et devrait ainsi permettre de mieux travailler ensemble (messagerie électronique, accès à des bases de données partagées que les personnes autorisées peuvent consulter et/ou modifier à tout moment). Internet devrait accroître la productivité, la télétransmission pourrait générer des gains de temps importants qui pourraient se répercuter dans le coût de traitement des dossiers et qui libérerait le comptable de tâches à faible valeur ajoutée. Internet pourrait accroître la qualité

de service grâce par exemple à la télétransmission de bulletins de salaires en pièces jointes à un e-mail qui permettrait au client de visualiser instantanément le résultat du travail effectué au cabinet et d'apporter si nécessaire des corrections ou des instructions complémentaires. Une forte implication technologique du cabinet pourrait entraîner une plus grande fidélité de la clientèle car cela pourrait créer une barrière à l'entrée des concurrents, une rupture des relations remettant en cause une grande partie de l'organisation de l'entreprise. Une forte implication technologique peut enfin générer un sentiment de valorisation chez les collaborateurs qui voient ainsi la qualification de leurs tâches augmenter.

Les apports potentiels sont donc nombreux. Pourtant, l'utilisation d'Internet dans les cabinets n'est, semble-t-il, pas aussi intense que ces avantages théoriques pourraient le laisser penser. Les principaux obstacles se situent aux niveaux technique et organisationnel.

2.2 Les freins à l'adoption d'Internet dans les cabinets d'expertise comptable

Si l'usage d'Internet dans les relations entre les dirigeants de PE et les cabinets d'expertise comptable reste peu développé, c'est parce que des réticences et des freins subsistent.

La première des réticences concerne la confiance en l'outil. Dès que des données circulent sur Internet, elles peuvent être interceptées. De même, le système d'information du cabinet peut être victime d'attaques extérieures. La négligence, les erreurs, la fraude, le sabotage, les accidents sont autant de craintes limitant l'usage d'Internet dans les cabinets. Certes, il existe des protections efficaces (cryptage, pare-feu, anti-virus, formations...) mais le risque zéro n'existe pas et en cas de problèmes (accessibilité des données comptables à des personnes non autorisées, falsification ou altération des données), les conséquences seraient très importantes.

Les experts-comptables évoquent en outre la difficulté technique de l'outil et le problème de dépendance vis à vis du fournisseur informatique qui en découle. Beaucoup d'experts-comptables n'ont pas les compétences utiles à la mise en place et à la maintenance d'un tel système. Plus on complique le système informatique, plus on accroît cette dépendance.

Par ailleurs, même si certains experts-comptables sont aujourd'hui convaincus de la nécessité de proposer des services en ligne à leurs clients, la question qui se pose à eux est quelle solution choisir ? Toute la problématique réside dans la détection de « la » solution. Il s'agit d'une décision qui changera profondément l'organisation du cabinet, l'enjeu est de taille et si la solution choisie ne fonctionne pas ou fonctionne mal, les conséquences en seront

graves : en cas de panne informatique, le cabinet s'arrête de fonctionner, en cas d'erreurs fréquentes ou de retards récurrents, l'image du cabinet sera atteinte...

Mais plus qu'un problème technique, l'utilisation d'Internet constitue un défi organisationnel et humain. Si certains individus voient dans la mise en place de l'outil un progrès important dont ils vont profiter, d'autres y voient un risque de devoir changer leurs habitudes, une source de frustration et risquent de fait d'opposer une résistance. Internet est un outil méconnu, malgré sa croissance exponentielle, par beaucoup d'experts-comptables et de collaborateurs. Les craintes subsistent car si Internet offre des opportunités jusque là inaccessibles, il bouleverse les situations établies et change profondément la nature du métier. Il remet en cause les modalités d'exercice des pouvoirs et des compétences et beaucoup de collaborateurs chevronnés ont du mal à accepter cette évolution. D'autant qu'en dehors de toutes considérations techniques, la mise à disposition en temps réel de la comptabilité conduit aux yeux de certains à la mise à nu, aux yeux des clients, du travail effectué. La mise en accès libre en temps réel ne satisfait pas tous les collaborateurs soit parce que les saisies ne se font pas en temps réel, soit parce qu'ils estiment que ce surcroît de transparence et ce partage du savoir et de l'information modifient le rapport au pouvoir.

L'usage de cet outil peut en outre poser problème au niveau de l'organisation même du travail au sein du cabinet. 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. Cela peut impliquer plus d'autonomie, de nouvelles responsabilités ou la mise en place de nouvelles procédures. Ces modifications posent inévitablement des problèmes de compétences, mais aussi de confiance et de cohésion au sein du cabinet. Une étude menée au Québec auprès de 147 petits cabinets comptables sur le thème des apports potentiels de l'utilisation d'Internet confirme que les blocages organisationnels sont bien présents. Elle révèle en effet que la dimension informationnelle (documentation officielle, base d'expertise et de connaissances en ligne ...), dont l'usage ne nécessite pas de profondes modifications organisationnelles, intéresse plus les experts-comptables que les dimensions relationnelles et transactionnelles (Vézina et Fortin, 2002).

Il est par ailleurs possible de se demander dans quelle mesure la relation personnalisée qui existe à l'heure actuelle entre le collaborateur et son client résistera à l'électronique. La dématérialisation progressive des cabinets ne risque-t-elle pas de dépersonnaliser la relation entre les deux acteurs ? Tel serait le cas si par exemple les gains de productivité dégagés grâce

à l'usage des nouvelles technologies étaient consacrés à l'augmentation du nombre de dossiers gérés par chaque collaborateur plutôt qu'à l'activité de conseil. Le recours à Internet ne déclenchera pas nécessairement une dynamique positive de la relation entre l'expert-comptable et son client, cela dépendra de la volonté et du mode de fonctionnement choisi par l'expert-comptable. Or la relation privilégiée entre le collaborateur et son client sera, avec l'usage des nouvelles technologies, plus que jamais indispensable. Si la mise en ligne de la comptabilité peut, pour toutes les raisons déjà évoquées, s'avérer utile au dirigeant de PE, ce dernier ne pourra en aucun cas consulter sa comptabilité sur Internet comme il consulterait son compte bancaire. Il aura inévitablement besoin de commentaires et d'explications pour que ces informations lui soient utiles et seul le collaborateur pourra les lui fournir...

Au total, de nombreux experts-comptables semblent penser qu'il convient d'adopter une attitude pondérée et affirment que si « l'expert-comptable doit se préparer à utiliser les nouvelles technologies d'Internet, la profession les intégrera comme elle a intégré les outils bureautiques sans qu'il soit nécessaire d'invoquer à longueur de colonnes l'urgence, le catastrophisme, et autres périls en la demeure » (OEC, 2000-2).

L'OEC d'une part, les fournisseurs de services informatiques d'autre part, tentent d'effacer peu à peu les réticences encore présentes et de répondre aux questions qui restent encore posées.

2.3 Les tentatives de réponses aux problèmes posés par l'adoption de l'outil Internet dans les cabinets d'expertise comptable

Si les apports potentiels d'Internet à la mission de l'expert-comptable existent, certaines réticences persistent. Face à cette situation, le Conseil Supérieur de l'Ordre agit pour rassurer, former et convaincre les acteurs comptables des enjeux. Par ailleurs, les fournisseurs de services informatiques proposent mois après mois des solutions techniques de plus en plus sûres et de plus en plus abordables tant sur le plan financier que sur le plan technique. L'ASP (application service provider), en français, FAH (fourniture d'applications hébergées) est aujourd'hui présentée comme un nouveau mode de distribution de services informatiques susceptible de séduire les experts-comptables et les dirigeants de PE qui peuvent accéder à tout moment, de manière apparemment plus fiable et plus sécurisée à des applications informatiques permettant de visualiser en temps réel les informations comptables de l'entreprise.

2.3.1 Les actions de l'Ordre des Experts-Comptables

Pour faire évoluer les pratiques, le Conseil Supérieur de l'Ordre a choisi d'intervenir sur deux axes essentiels : convaincre les experts-comptables de l'enjeu technologique, accompagner et former pour aider à l'appropriation des nouvelles technologies.

L'objectif premier consiste donc à convaincre de l'enjeu technologique. Les informations sur le thème sont très fréquentes dans la revue mensuelle de l'Ordre (SIC) mais aussi, pendant les congrès annuels qui abordent de manière systématique la problématique depuis quelques années. Le Président du Conseil Supérieur déclarait ainsi lors de son discours d'ouverture du 56^{ème} congrès à Bordeaux en septembre 2001 que « le premier objectif de la profession est d'intégrer et d'anticiper le saut technologique actuel car une révolution est en marche dans le domaine du traitement de l'information et de son transport... Pour éviter que de nouveaux acteurs ne s'implantent sur ce marché, l'enjeu pour les experts-comptables est de maîtriser cette information jusqu'à son point d'arrivée » (OEC, 2001). Le thème a ensuite été intensément abordé aux Congrès 2002 de Montpellier et 2003 de Paris puisque plusieurs ateliers y étaient consacrés traitant notamment des problématiques de l'intégration des TIC dans les cabinets, de la dématérialisation progressive des cabinets, des implications technologiques des réseaux informatiques...

En parallèle, le Conseil de l'Ordre met en exergue l'importance déterminante de la formation dans le processus d'acquisition et de maîtrise des nouvelles technologies par la profession. Un programme de formation financé par le Ministère de l'Economie, des Finances et de l'Industrie intitulé « Best-net » a été mis en place dans le cadre d'un appel à projets en 1999 pour une Utilisation Collective d'Internet par les Pme (UCIP). Son but est de sensibiliser les experts-comptables et leurs collaborateurs aux nombreuses facettes de l'utilisation et de la maîtrise des technologies de l'information et de doter la profession d'outils et de méthodes pour l'aider à accompagner ses clients vers la net-économie (Moinard, 2001-1). De nombreuses autres formations sont régulièrement organisées sur des thèmes aussi divers que la sécurité des échanges dématérialisés, les virus, anti-virus et firewall, la comptabilité, la paye et la gestion en ASP (application service provider), l'organisation des téléprocédures et des télétransmissions, la création de site web, l'utilisation des outils de l'Internet... Malheureusement, au grand dam des organisateurs, il apparaît souvent que ne viennent à ces réunions que ceux qui sont déjà sensibilisés et qui sont avides d'en savoir plus ou de tester leurs projets. Si l'expert-comptable n'est pas préalablement convaincu qu'il y a un réel enjeu pour son affaire, il ne se déplace pas (Yolin, 2001).

2.3.2 Le modèle ASP : une solution technique adaptée à la mission de l'expert-comptable ?

L'ASP est à ce jour présentée comme un moyen d'accéder à tout moment, de manière fiable et sécurisée à des applications informatiques sans avoir à les posséder soi-même (Chea et Granger, 2002). Le client loue un droit d'accès à distance et un droit d'usage de ces applications à travers le réseau Internet.

La cible privilégiée de l'ASP semble être les petites et très petites entreprises disposant de budgets informatiques modestes et de compétences internes limitées en informatique. L'INSEE recense 3.200.000 entreprises françaises de moins de 5 salariés dont 81 % ne sont pas équipées d'une comptabilité informatisée. Or l'ASP pourrait leur permettre de bénéficier des dernières techniques disponibles en se libérant des problèmes de compatibilité, d'obsolescence du parc informatique, de mises à jour des logiciels mais aussi des problèmes de sauvegarde et de maintenance. Toute la complexité d'exploitation serait déportée sur un support technique professionnel et centralisé et ce, à un moindre coût. Pour accéder aux services applicatifs en ligne, le matériel de la petite entreprise peut se limiter à un ordinateur et à un modem. Aux Etats-Unis, à travers sa filiale Peachtree, qui dispose d'un million de clients très petites et petites entreprises, Sage (qui s'est positionné en France en rachetant Coala) propose, pour le traitement d'une comptabilité ou d'une paye en ligne, les trois premiers mois gratuits, puis 10\$ par mois et par utilisateur et l'accès gratuit pour l'expert-comptable (OEC, 2001).

L'ASP est présentée comme une solution sécurisée. Les centres serveurs sont surveillés 24 heures sur 24 et sont équipés d'une architecture optimale pour assurer la protection et la sauvegarde des données. Lorsque l'abonné veut y accéder, il s'identifie (login) et s'authentifie (mot de passe). L'expert-comptable organise le dossier en fonction des besoins du chef d'entreprise : paramétrage des droits d'accès, répartition de la saisie, vérifications et contrôle (OEC, 2001).

Conscient de l'émergence possible de ce nouveau modèle dans les cabinets d'expertise comptable, le Conseil Supérieur de l'Ordre s'est engagé en 2000 dans la rédaction d'une charte de comportement ASP en collaboration avec les sociétés de services adhérentes d'Edificas. Cette charte, votée en juillet 2001, permet d'appréhender les problèmes de transparence, de disponibilité, de sécurité, de confidentialité et d'intégrité qui peuvent se manifester à l'occasion de la mise en place de ce type de services. Elle a depuis été signée par de nombreux partenaires et éditeurs de logiciels de comptabilité dont la liste est disponible sur le site « www.experts-comptables.fr ».

Avec le mode ASP, le client dispose d'une comptabilité à jour en même temps chez lui et chez son expert-comptable. Il peut consulter en ligne les comptes, les tableaux de bords de gestion, il peut se concerter avec son cabinet en temps réel et intervenir rapidement en cas de problèmes. Dès lors qu'une écriture est saisie par le cabinet, elle est visible par le client et réciproquement. Au vu des pièces numérisées, l'expert peut valider et analyser le résultat depuis son cabinet, son domicile ou l'entreprise de son client.

L'ASP pourrait profondément modifier l'organisation et les modes de travail dans les cabinets d'expertise comptable. L'instauration d'une comptabilité coopérative partagée entre le cabinet et le client en temps réel et interconnectée en amont (avec par exemple l'intégration des données bancaires) et en aval (avec par exemple la télédéclaration des charges sociales ou de la TVA) pourrait conduire à un mode de relation totalement différent entre le cabinet et ses clients (OEC, 2001). Le mode de fonctionnement en ASP nécessite en effet une organisation du cabinet autour du client pour lui fournir des informations utiles au moment opportun. Les fournisseurs de services affirment que l'expert-comptable se situe au cœur du dispositif ASP. Il reste, selon eux, le véritable apporteur de valeur ajoutée et le fournisseur en continu des données utiles (états comptables, bulletins de salaires, tableaux de bord, suivi personnalisé du client...). Mais la solution perd tout son intérêt si la comptabilité n'est pas à jour d'autant que le client pourra rapidement constater ce retard avec les conséquences en terme d'image que l'on peut imaginer. Il est donc essentiel que l'information soit traitée en temps réel et que les bases de données soient à jour. Ainsi, si l'ASP apporte une solution technique nouvelle, les difficultés organisationnelles précédemment évoquées restent bien présentes et devront nécessairement être affrontées.

Conclusion

Internet pourrait fluidifier l'information comptable, « finies les boîtes à chaussures où s'entassaient les factures et les documents à transmettre une fois par mois à l'expert-comptable » se réjouissait le Directeur des NTIC pour les cabinets au Conseil Supérieur de l'Ordre en janvier 2001 (Laxenaire, 2001). Une petite entreprise peut désormais scanner tous ses documents puis les envoyer à son expert-comptable par le biais d'une messagerie privée et sécurisée où toutes les correspondances sont archivées. Elle peut ensuite consulter en ligne ces informations en temps réel. Les habitudes de consommation de l'information comptable dans les PE pourraient s'en trouver bouleversées. Avec la possibilité de mettre les informations comptables en ligne, les dirigeants de PE pourraient disposer au moindre coût,

avec facilité et au moment voulu, de nombreuses informations utiles à la prise de décisions (à condition toutefois que l'expert-comptable traite rapidement les données qui lui sont transmises...). Avec la plus large automatisation des missions traditionnelles, la partie technique et administrative du travail du collaborateur devrait être réduite ce qui pourrait lui dégager du temps pour être plus encore à l'écoute des attentes et des inquiétudes de ses clients et leur fournir ainsi davantage de services d'aide à la décision (à condition bien entendu que les gains de productivité dégagés soient consacrés à l'activité de conseil et non à l'augmentation du nombre de dossiers gérés par chaque collaborateur...).

Des informations à jour, disponibles en temps réel, un expert-comptable plus disponible, plus accessible, ceci pourrait réduire l'intensité des critiques actuellement formulées par les dirigeants à l'encontre de leur expert-comptable et déclencher une dynamique positive dans la relation entre l'expert-comptable et son client avec plus de conseils et plus de confiance. Mais cette dynamique ne sera pas systématique. Elle devra être souhaitée par l'expert-comptable.

Les compétences en informatique dans le cabinet ne sont nécessaires au démarrage que pour être en mesure d'évaluer ce qu'Internet peut apporter comme champ d'action nouveau (et accessoirement, les risques qu'il peut engendrer), et pour être capable de soustraire l'exécution informatique tout en conservant la maîtrise du projet, sans se laisser imposer ce que la société de service a envie de vendre... Cette évolution relève plus de l'organisation, de la stratégie et de la formation que de la technique informatique, elle nécessite de profondes modifications de l'organisation, des métiers et des pouvoirs dans le cabinet. Les facteurs clés de la réussite semblent être la personnalité de l'expert-comptable, le nombre de collaborateurs convaincus, l'acceptation d'une ouverture sur le monde extérieur, le niveau de confiance entre les membres du cabinet entre eux mais aussi envers les clients, la culture du cabinet, la mise en place de formations adaptées... L'informatique est secondaire, on sait que l'on sait faire, les sociétés de services compétentes sont nombreuses et à des coûts maintenant raisonnables. Le véritable enjeu est organisationnel et humain. De nouvelles compétences apparaîtront au sein des cabinets orientées autour de la maîtrise de ces nouveaux outils. Le métier de collaborateur « producteur de lignes comptables et de documents fiscaux et sociaux » pourrait laisser place à celui de « régulateur de l'information utile ». Ceci semble constituer l'axe stratégique le plus sûr pour pérenniser le métier d'expert-comptable.

Il faudra enfin que les experts-comptables parviennent à convaincre les dirigeants de PE. Les cabinets devront adapter leur offre et la manière de la formuler selon le profil psychologique des chefs d'entreprise. Cette évolution nécessite une profonde réflexion sur la

nature et le degré de pertinence de chaque information proposée en ayant systématiquement à l'esprit trois questions fondamentales : quelles informations intéressent mon client ? Sous quelle forme dois-je lui présenter les informations pour qu'il les comprenne ? Quelles informations suis-je capable de mettre à jour régulièrement ?

Seuls quelques experts-comptables, pionniers en la matière, ont à ce jour fait le pas et profitent intensément des opportunités offertes par Internet mais peu à peu, les autres cabinets devraient suivre, par conviction pour certains, sous la pression des clients ou des administrations pour les plus réticents. Il sera en effet rapidement impossible d'ignorer Internet sans risque de se marginaliser. La profession comptable libérale est à ce jour composée de cabinets ayant des offres différentes selon qu'ils soient productivistes, innovateurs ou artisans. Il ne s'agit pas de prétendre qu'il y ait un itinéraire unique pour l'adoption des NTIC, chacun devra définir sa propre stratégie mais la profession doit être attentive à ce qu'il ne se produise pas de rupture définitive entre ceux qui auront les compétences et ceux qui n'auront pas su ou pas voulu les acquérir.

Bibliographie :

- BAJAN-BANASZAK L., (1993), « L'expert-comptable et le conseil de gestion en PME », Revue Française de Comptabilité, N°249, Octobre, p.95-101
- BAUMGARTNER G., (1989), « Expert-comptable, expert-conseil, nouvelle image ou nouveau mirage », Economie et Comptabilité, N°167, Juin
- BOYD D.P. et GUMPERT D.E., (1983), « Le stress des entrepreneurs », Harvard L'Expansion, Automne 1983, p.40-50
- CANTEGREIL F., (1988), « Le conseil aux PMI : une opportunité pour les experts-comptables », Revue Française de Comptabilité, N°195, Novembre, p.70-73
- CHANAL V., (2000), « La structuration d'un projet d'innovation par la communication électronique », 9^{ème} Conférence Internationale de Management Stratégique, Montpellier, mai
- CHAPELLIER P., (1994), Comptabilités et système d'information du dirigeant de PME : essai d'observation et d'interprétation des pratiques, Thèse de Doctorat de Sciences de Gestion, Université de Montpellier 2
- CHAPELLIER P., (1996-1) « Les conseils de l'expert-comptable aux PME », Revue Française de Comptabilité, N°282, pg 69-78, Octobre 1996
- CHAPELLIER P (1996-2) « Données comptables de gestion et système d'information du dirigeant de PME », Système d'Information et Management, N°2, Vol 1
- CHAPELLIER P (1997) « Profils de dirigeants et données comptables de gestion en PME », Revue Internationale PME, Vol 10, N°1, pg 9-41
- CHARRY B., (1991), « Diffusion des normes et évolution des pratiques comptables », Cahiers de recherche de l'ESUG, N°105, Université de Toulouse 1, Juin 1991
- CHEA M K et GRANGER G, (2002) : « Le recours aux ASP, ce qu'il faut savoir », Revue Fiduciaire Comptable, N°285, Juin 2002
- DUPUY Y., (1987), « Vers de nouveaux systèmes d'information pour le chef de petite entreprise ? (Quelques difficultés de dépassement de l'information comptable) », Papier de recherche CREGO, IAE, Université de Montpellier 2
- DUPUY Y., (1990), « Le comptable, la comptabilité et la conception des systèmes d'information, quelques interrogations », Revue Française de Comptabilité, N°215, Septembre, p.75-81
- FALLERY B., (1983), Le système d'information du dirigeant de petite entreprise, Thèse de doctorat de 3^{ème} cycle, Spécialité : Analyse industrielle, Université de Montpellier 1
- FERNANDEZ V., PICORY C. et ROWE F., (1994), « Diversité, cohérence et pertinence des outils de gestion : le cas des PME d'Ile de France », Actes de la 39^{ème} Conférence Mondiale des PME, Strasbourg, 27-29 Juin 1994

FULK J., SCHMITZ J., STEINFELD C.W., (1990) « A social influence model of technology use » in Organizations and Communication Technology, J.FULK and C.W.STEINFELD (eds), Sage, Newbury Park, CA, p.117-140

GASSE Y. (1987), « L'entrepreneur : son profil et son développement », Gestion 2000, Management et prospective, N°5, p.27-41

GASSE Y., (1989), « L'utilisation de diverses techniques et pratiques de gestion dans la PME », Revue Internationale de Gestion des P.M.O, Vol 4, N°1, p.3-11

GOBELI D.H. et SEVILLE M.A., (1989), « The small business-CPA interface », Journal of Small Business Management, Vol 27, N°4, October 1989, p.8-16

GRAHAM (1994), « Factors distinguishing survivors from failures amongst small firms in the UK construction sector », Journal of Management Studies, Vol. 31, N°5, pp. 737-760

GRENIER C., (1990), « La profession comptable et les systèmes d'information », Economie et Comptabilité, N°171, Juin

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

HOLMES S. et NICHOLLS D., (1988), « An Analysis of the Use of Accounting Information by Australian Small Business », Journal of Small Business Management, April 1988, p.57-68

HOLMES S. et NICHOLLS D., (1989), « Modelling the Accounting Information Requirements of Small Businesses », Accounting and Business Research, Vol 19, N°74, Spring 1989, p.143-150

LAVIGNE B (2002), « Contribution à l'étude de la genèse des systèmes d'information comptable des PME : une recherche empirique », 23^{ème} Congrès de l'AFC, Toulouse, Mai

LAXENAIRE D, (2001), « Comptabilité : Internet profite aux PME », l'Entreprise, le 02 janvier 2001

LOEB J., (1988), « Système d'information comptable, une stratégie de reconquête », Economie et Comptabilité, N°165, Décembre

MAC-MAHON R.G (1999), « Financial reporting to financiers by australian manufacturing SMEs », International Small Business Journal, pp 35-52

MARCHESNAY M., (1992), « L'offre de services en gestion à la petite entreprise », in Mélanges en l'honneur du Professeur MERIGOT, Economica

MARZET V. (1991), Contribution de l'expert-comptable à l'accélération de la production des états financiers de la PME, Mémoire d'expertise comptable

MINTZBERG H., (1990), Le manager au quotidien : les dix rôles du cadre, Les Editions d'Organisation, 4^{ème} impression

MOINARD JP (2001-1), « Best-net : maîtriser les NTIC pour accompagner les clients vers la net-économie », Revue SIC, N°194, Juin-Juillet

MOINARD JP (2001-2) « L'objectif du portail déclaratif jedecclare.com », SIC n°196, pg 18 et 19, Octobre

OEC (1987), Les missions de l'expert-comptable : défis et perspectives, Rapport préparatoire au 42^{ème} congrès de l'OEC, Saint-Malo

OEC, (1988), Le système d'information de l'entreprise : rôle de l'expert-comptable, Rapport préparatoire au 43^{ème} congrès de l'OEC, Strasbourg

OEC, (1990), « Conseil aux entreprises : les attentes des PME », SIC, N°77, Janvier 1990

OEC, (2000-1), « Des outils documentaires pour les professionnels du 21^{ème} siècle », Revue SIC, N°185, Août-Septembre 2000

OEC, (2000-2), « Les nouvelles technologies, l'expert-comptable et le marché », Revue SIC N°182, Avril 2000

OEC, (2001), Rapport du 56^{ème} Congrès de l'OEC, Revue SIC, N°197, Novembre 2001

POTTS A.J., (1989), « Entrepreneur and accountant : a partnership for success », 34^{ème} congrès international de la petite entreprise, Québec, 21-22-23 Juin, p.251-257

RAYMOND L., BLILI S., et BERGERON F., (1994) « Les facteurs de succès de l'EDI dans les PME : une étude empirique » Actes de la conférence CIMRE, Ajaccio, mai, p.412-422

REIX R., (1987), « Les problématiques d'évaluation des systèmes d'information », Actes du 8^{ème} congrès de l'Association Française de Comptabilité, Rennes, Avril

REIX R, (2002) : « Systèmes D'information et Management Des Organisations » ; 4^{ème} Edition, Vuibert

SIMON H.A., (1987), « Making Management Decisions : the Role of Intuition and Emotion », Academy of Management Executive, Vol 1, Iss.1, February, p.57-64

TORRES O., (1998), PME : de nouvelles approches, Paris, Economica

VEZINA M et FORTIN J, (2002) « Le développement d'une communauté virtuelle pour les petites entreprises de services comptables : le résultat d'une recherche action », 23^{ème} Congrès de l'AFC, Toulouse, Mai 2002

YOLIN JM, (2001) « Internet et Entreprises, mirages et opportunités – Pour un plan d'action – Contribution à l'analyse de l'économie de l'Internet », Rapport de mission réalisé pour le compte du Ministère de l'Economie, des Finances et de l'Industrie, Octobre 2001.