



**Décision d'Externalisation de la fonction comptable comme alternative
d'optimisation de la performance des PME
AGBEDE, O.P.C.¹ et HOUNKOU, C.E.²**

1. Docteur en Sciences de gestion, Université d'Abomey-Calavi (Bénin) Laboratoire de Recherche sur les Performances et Développement des Organisations (LARPEDO), aqbedepier@yahoo.fr
2. Professeur Titulaire des Universités, Université d'Abomey-Calavi (Bénin) Laboratoire de Recherche sur les Performances et Développement des Organisations (LARPEDO), emmahk4@yahoo.fr

Date de soumission : 31/08/2022

Date d'acceptation : 16/10/2022

Résumé :

Le recours à l'externalisation permet de combler les insuffisances de compétence du personnel dans certaines spécialités de l'activité comptable qui nécessite une haute technicité et un niveau d'expertise notable.

L'objectif de cette recherche est d'apprécier l'effet du recours à l'externalisation de la fonction comptable sur l'optimisation de la performance des PME.

Une approche méthodologique quantitative basée sur la régression multiple, nous a permis de revisiter la littérature et d'administrer un questionnaire à un échantillon de soixante-quatre (64) personnes de petites et moyennes entreprises (PME) au Bénin ayant recouru à l'expertise d'un cabinet pour la mission d'externalisation de la comptable.

Les résultats de cette recherche montrent que le recours à l'externalisation de la fonction comptable favorise l'accroissement de la performance financière dans les PME ; de plus la décision d'externalisation de la fonction comptable influence positivement les facteurs de gestion au sein de la PME.

Mots clés : Externalisation – fonction comptable – performance – PME.

Decision to outsource the accounting function as an alternative for optimizing the performance of SMEs

Abstract:

The use of outsourcing makes it possible to fill in the insufficiencies of staff competence in certain specialties of the accounting activity which require a high-level and a significant level of expertise.

The objective of this research is to assess the effect of recourse-to-outsourcing-of-the-accounting function on the optimization of the performance of SMEs.

A quantitative methodological approach based on multiple-regression made it possible to revisit the literature and administer a questionnaire to a sample of sixty-four (64) people from small and medium-sized enterprises (SMEs) in Benin who had adopted the expertise of a firm for the accounting outsourcing mission.

The results of this research: demonstrated that the use of outsourcing of the accounting function promoted increased financial performance-in-SMEs; moreover, the decision to outsource the accounting function positively influences the management factors within-the-SME.

Keywords: Outsourcing - accounting function - performance – SMEs.

Introduction :

Depuis une dizaine d'années, le Bénin vit une transformation presque radicale de son environnement économique. La détermination de ce pays en développement sur la voie de l'économie de marché a favorisé la libération des énergies entrepreneuriales, et une forte dynamique économique enclenchée, se caractérisant par un développement important et rapide des PME. Leur rôle dans le tissu économique au Bénin n'est plus à démontrer tant sur le plan de leur aptitude à créer des emplois que de leur flexibilité face aux changements et de leur création de valeur. Car selon les statistiques de l'Institut National de la Statistique et de l'Analyse Economique (INSAE, 2020), les PME au Bénin représentent plus de 80% des emplois, occupent plus de 97% du total des entreprises béninoises et contribuent pour plus de 67% au PIB. Cette contribution des PME béninoises au PIB se justifie en partie par la proximité du Bénin avec « le géant Nigeria ». En effet, la proximité du Nigéria avec le Bénin facilite l'invasion des produits du Nigéria sur le territoire béninois à moindre coût rendant la concurrence très difficile pour les PME béninoises.

A cela, il est important d'ajouter la dynamique du marché animé par les produits indopakistanais et chinois. Cet environnement sans cesse en mutation, pousse les dirigeants d'entreprises à prendre cette réalité en considération et à revoir leurs pratiques managériales en conséquence pour atteindre les niveaux de performance souhaité (Agbèdè, 2021). Etant pour la plupart des structures privées, les PME s'inscrivent dans le contexte capitaliste : « la recherche effrénée du profit ». Cela ne peut être possible, ni efficace sans une bonne organisation interne et la mise en place des stratégies conduisant ses entreprises à accroître leur performance.

Pour être compétitive, (Bréchet et Mevellec, 1999), la PME doit être en mesure de constituer et de maintenir un (des) avantage(s) concurrentiel(s) à travers les sources d'avantages concurrentiels qu'elle maîtrise; ainsi ne pouvant être spécialisées dans tous les domaines, certaines entreprises, dans leur optique de recentrage stratégique et de réduction des coûts, ont recours à l'externalisation afin de se concentrer sur leur activité principale pour être plus compétitives. Pour (Tondeur et Van, 2004), il y a externalisation lorsqu'une firme décide de ne plus réaliser une activité de soutien ou une partie du processus de production en interne mais de la confier à un prestataire externe. L'externalisation donne lieu au transfert des personnes et /ou des actifs concernés par ces activités.

Les PME évoluent dans une économie d'échelle où la maîtrise des coûts et des systèmes d'information devient une exigence à l'entreprise, et où suivre l'évolution rapide des technologies et s'adapter régulièrement au changement ne sont pas chose facile. L'externalisation de la fonction comptable est alors perçue comme une stratégie d'amélioration du système

d'information interne de la PME. Cette dernière préfère alors que les changements du système d'information comptable soient faits par des professionnels à même de les mener à bien selon des critères de temps et de fiabilité rigoureux.

L'externalisation devient une solution permettant l'accès à des systèmes d'information de haut niveau, mis régulièrement à jour et maîtrisés par des experts. Cet état de chose améliore la performance de la fonction comptable et n'est possible que par le respect des règles comptables fiscales et sociales en vigueur et le respect des délais de production des documents comptables (Agbèdè, 2021). En effet, la comptabilité est une discipline réglementée et évolutive. Elle est reliée à plusieurs autres disciplines comme la fiscalité, le droit et l'audit où les obligations de se conformer avec les réglementations et les normalisations et de suivre leur allure d'évolution sont très restrictives pour les Entreprises.

Dans bien des cas, les PME en général et en particulier celles béninoises n'ont pas toutes les connaissances spécialisées nécessaires pour clôturer la comptabilité, établir les comptes annuels ou préparer la déclaration à l'impôt des sociétés (Patricia et al., 2005). A cause de l'application des normes comptables, juridiques et financières et de la peur des redressements fiscaux qui pourraient leur être fatals.

Cet état de chose, pousse les dirigeants de PME au Bénin à externaliser leur fonction comptable pour des raisons de sécurité, de qualité, de fiabilité, du respect des délais et du caractère normalisé de cette activité. Cette stratégie permet de garantir la qualité et la compréhension de l'information financière, afin de répondre aux exigences du nouveau référentiel comptable d'une part, et de réduire sensiblement les coûts liés à la tenue de la comptabilité à l'interne et accroître leur performance d'autre part. L'objectif de cette recherche est d'apprécier l'effet du recours à l'externalisation de la fonction comptable sur l'optimisation de la performance des PME. D'où la question de recherche suivante : en quoi la décision d'externalisation participe à l'optimisation de la performance des PME au Bénin ?

Ce travail de recherche expose successivement le cadre théorique, le modèle d'analyse, la présentation des résultats suivie de leur discussion puis enfin la conclusion.

1. Cadre théorique de la recherche

Cette partie de la recherche expose les théories utilisées pour expliquer les concepts et aborde également les liens théoriques qui existent entre eux.

1.1. Revue théorique de l'externalisation de la fonction comptable

Le cadre explicatif de l'externalisation de la fonction comptable nécessite de recourir à des théories aussi différentes que la théorie des coûts de transaction, la théorie de l'agence, la théorie des ressources et la théorie des signaux.

1.1.1. La théorie de l'agence et la décision d'externalisation

La théorie de l'agence est celle qui apporte un éclairage satisfaisant sur la gestion contractuelle de la relation entre l'entreprise qui externalise et le prestataire de services au travers de l'analyse des contrats notamment de ceux les plus complets et comportant des clauses relationnelles de suivi de la prestation. En effet, l'externalisation qui apparaît comme une forme de coopération inter organisationnelle conduit à internaliser les transactions (objet de la production des fonctions externalisés) et à mettre en place des outils de coordination qui assureront le lien entre le prestataire et son client dans la gestion de la fonction.

1.1.2. La théorie des ressources et la décision d'externalisation

Liée aux cores competencies (ensemble de connaissances et techniques favorisant le développement d'une entreprise et qui ne sont pas facilement imitables), la théorie des ressources et des connaissances permet d'expliquer le recours à l'externalisation comme un moyen d'optimiser l'utilisation de ses ressources pour son cœur de métier et de recourir à la complémentarité de l'offre des prestataires externes, dès lors que l'externalisation est jugée plus performante que la prestation réalisée en interne.

Quant aux compétences, il s'agit d'ensemble de ressources individuelles et collectives qui permettent de réaliser une activité composée de routines organisationnelles ou de processus. Elles sont d'ordre stratégiques puisqu'elles sont à la base d'un avantage concurrentiel et qu'elles sont durables, non transparentes, difficilement transférables et repliables.

Ainsi, cette théorie est utile à différents niveaux pour éclairer le phénomène de l'externalisation car elle permet de comprendre la prise en compte de la nécessité de développer de nouvelles compétences stratégiques.

1.1.3. La théorie des coûts de transaction et la décision d'externalisation

La théorie des coûts de transaction est fondée sur l'hypothèse selon laquelle, l'existence de différentes formes organisationnelles est déterminée par l'efficacité avec laquelle chaque forme gère les transactions entre parties. Selon cette théorie, l'efficacité économique est atteinte lors de l'ajustement entre le design organisationnel et les particularités de l'échange. La transaction génère un coût issu de la confrontation de deux agents économiques, qui se distingue du coût de production, seul coût de l'échange dans la théorie classique du marché. Il a donc un contenu organisationnel et non pas simplement technique (Guilhon et Gianfaldoni, 1990).

Il existe trois dimensions fondamentales pour caractériser une transaction : l'incertitude, la fréquence des échanges et le degré d'investissements spécifiques nécessaires à la réalisation de la transaction. De ces trois éléments vont dépendre les comportements des acteurs économiques, qui influenceront sur les coûts de transaction :

- en matière de recours à l'externalisation, l'incertitude est reliée à la dépendance du client par rapport à son prestataire.
- la fréquence des transactions, lorsque la décision d'externalisation qui a été prise, a un impact fondamental sur le choix du prestataire – de bonnes relations répétées par le passé conduisent naturellement à conserver le cabinet lors de l'adoption de la nouvelle structure, sur le coût et sur la qualité des relations nouvelles. Comme le signale (Quélin, 1997, 80) « *une relation dense et basée sur une fréquence élevée peut déboucher sur un contrat de long terme : la connaissance de l'autre partie, la compréhension mutuelle des problèmes et de habitudes de travail contribuent à réduire les coûts de négociation et de rédaction du contrat* ». Les travaux de (Eisenhardt, 1989) ont par ailleurs montré que des relations de long terme sont propices au développement de l'apprentissage organisationnel. Elles diminuent l'opportunisme et allègent le contrôle ;
- lorsqu'une transaction nécessite des investissements spécifiques, il est souhaitable de créer une structure spécialisée de gestion. L'amortissement des coûts de mise en place d'une telle structure nécessite des transactions récurrentes.

1.1.4. La théorie des signaux et la décision d'externalisation

Pour (Chanson et Rouges, 2014) il demeure une asymétrie d'information liée à la qualité des états financiers obligatoires fournis par les entreprises. Ainsi à travers la théorie du signal l'externalisation de la fonction comptable peut jouer un rôle de signal, en limitant les possibilités de gestion des données comptables lorsque la comptabilité est produite à l'interne.

1.2. Les enjeux de l'externalisation de la fonction comptable

Depuis quelques années, on entend parler de l'externalisation sous des terminologies diverses et variées. D'après (Barthelemy, 2004) l'externalisation est définie comme, le fait de confier une activité et son management à un fournisseur ou un prestataire extérieur plutôt que de la réaliser en interne. Quant à (Lacity et Hirscheim, 1993 ; Tondeur et De La Villarmois, 2003) eux, insistent sur le caractère transfert, en montrant qu'il y a externalisation lorsqu'une firme décide de ne plus réaliser une activité de soutien ou une partie du processus de production interne mais de la confier à un prestataire externe. Ainsi, que l'externalisation, qu'elle soit perçue comme un fait ou une décision, nécessite l'intervention d'une prestation extérieure. Ce qui remet en cause le rôle du personnel interne affecté à l'activité externalisée. Pour dissiper cette inquiétude, (Tort, 2003) note le transfert partiel ou total des moyens humains (le personnel) voire techniques. Expliquant ainsi que l'externalisation se présente sous deux formes (la forme partielle et la forme totale).

Tous ces auteurs ne font référence qu'à un seul prestataire. En faisant une synthèse des définitions de «l'outsourcing ». La réflexion menée par (Tondeur et Van, 2004) précise que l'entreprise peut recourir à plusieurs prestataires dans le cadre de l'externalisation d'une même fonction.

Mintzberg identifie l'externalisation de la fonction comptable comme un phénomène touchant plusieurs activités comme: l'imputation des pièces, les traitements comptables, les travaux de fin d'exercice et bien d'autres activités. Il s'avère nécessaire de définir préalablement suivant le choix des activités de l'entreprise afin de se pencher sur le choix du prestataire et les différentes modalités du contrat. L'externalisation en tant que forme particulière de coopération inter-organisationnelle présente des enjeux (avantages et risques). Elle apparaît comme une des pratiques ou stratégie organisationnelle qui répond aux trois objectifs : recentrage sur le cœur de métier, économie des coûts et flexibilité.

- **Recentrage sur le cœur du métier** : il part des neuf catégories d'activités créatrices de valeur identifiées par (Porter, 1997) à savoir: infrastructures de la firme, gestion des ressources humaines, développement technologique, approvisionnements, logistique interne, production, logistique externe, commercialisation (vente et services). Les grandes entreprises dans l'optique de se recentrer sur les compétences clés de l'entreprise optent pour la stratégie d'externaliser les activités considérées comme périphériques (Miles et Snow, 1986). Les raisons qui poussent les dirigeants reposent sur la complexité de l'organisation liée à sa taille, la perte de flexibilité et l'analyse stratégique liée à la limite de ses ressources.

- **Economie et maîtrise des coûts** : d'après (Barthélémy, 2001) les activités de soutien sont internalisées plus par habitude que suite à une véritable réflexion stratégique. La décision d'externaliser procure à l'entreprise externalisée des gains financiers qui sont considérés comme le principal avantage de l'entreprise, elle peut permettre parfois de bénéficier de l'économie d'échelle grâce à la spécialisation dont fait preuve le prestataire. Elle permet également à l'entreprise d'éviter des investissements imprévisibles et non-nécessaires liés à l'évolution de la fonction comptable.

- **Garantie de la qualité et de l'image** : la plupart des entreprises qui ont recourt à l'externalisation cherchent à travers cette pratique, une sécurité de la qualité en raison du caractère normalisé de cette activité. Cette pratique lui permet de bénéficier de multiples compétences des cabinets d'expertise comptable car ceux-ci regroupent des spécialistes pluridisciplinaires en droit social, fiscalité, consolidation etc.

1.3. Décision d'Externalisation de la fonction comptable et performance des PME

La performance de l'organisation demeure un enjeu central pour la recherche en gestion. Aujourd'hui controversé dans la littérature, le concept de la performance se distingue d'un auteur à un autre par un nombre indéfini de variables suivant des dimensions. D'après (Sogbossi, 2013) la performance est abordée à travers trois dimensions : la dimension stratégique, la dimension socio-économique et la dimension concurrentielle. A ces trois dimensions, (Brilman, 2003) ajoute la dimension organisationnelle par la création de valeur partenariale. Tandis que pour (Morin et al., 1984) ce concept peut être défini suivant quatre dimensions : sociale (valeur des ressources humaines), économique (efficacité économique), politique (légitimité de l'organisation auprès des groupes externes) et systémique (pérennité de l'organisation). Pour (Kombou et Mfopain, 2003), deux facteurs expliquent les performances des entreprises : les déterminants liés au management et ceux liés à l'environnement.

Cependant, (Rambhujun, 2004) identifie cinq catégories de facteurs : ceux liés à la gestion, ceux liés à la production, ceux liés à la vente, ceux liés aux contacts avec la clientèle et ceux liés aux compétences. Ses facteurs identifiés sont fonction des besoins de l'entreprise et de la personnalité du dirigeant qui doit les fixer si possible.

Le recours à l'externalisation permet de combler des insuffisances de compétence du personnel dans certaines spécialités de l'activité comptable qui nécessite une haute technicité et un niveau d'expertise notable. Il offre ainsi, plusieurs avantages à l'entreprise tant sur le plan stratégique, financier, opérationnel qu'organisationnel. Elle entraîne un recentrage sur le cœur du métier permettant aux dirigeants de mieux s'occuper de leurs objectifs stratégiques ; et procure à

l'entreprise des bénéfices due à l'économie d'échelle obtenue grâce à la spécialisation du prestataire. Ainsi, l'introduction d'un nouveau facteur organisationnel comme l'externalisation dans une organisation, accroît les modes de création de valeur au sein de ce dernier. Les travaux de (Hounkou, 2016) le démontrent aisément dans ce même environnement, que la peur d'un redressement fiscal et la volonté de tenir une comptabilité conforme aux normes en vigueur, sont les principaux facteurs qui poussent les entreprises au Bénin à externaliser leur fonction comptable.

L'externalisation est perçue comme une solution à un problème ou à une difficulté au sein de l'organisation. Pour (Porter, 1979) la place parmi les outils nécessaires et techniques de gestion, que parmi les leviers stratégiques. Pour lui les facteurs opérationnels sont issus de l'environnement institutionnel de la fonction comptable externalisée. Tandis que pour (Gosse et al., 2002 ; Quélin, 2003), l'externalisation revêt une stratégie capitale pour l'entreprise du fait qu'elle modifie la structure et la configuration organisationnelle. Cette décision stratégique découle de certains facteurs stratégiques comme : le cœur de métier, l'allègement de la structure et le gain de flexibilité, l'amélioration du système d'information interne, l'amélioration de la performance, le respect des normes comptables fiscales et sociales, la réduction et le contrôle des coûts.

2. Modèle d'analyse de la recherche

Cette partie présente les hypothèses qui ont servi de connexion pour cette recherche et expose les outils de collectes et de traitements des données.

2.1. Formulation des hypothèses

Dans une économie d'échelle où la maîtrise des coûts et des systèmes d'information devient une exigence à l'entreprise, suivre l'évolution rapide des technologies et s'adapter régulièrement aux changements ne sont pas chose facile. L'externalisation de la fonction comptable est alors perçue comme une stratégie d'amélioration du système d'information interne de la PME. Cette dernière préfère alors que les changements du système d'information comptable soient faits par des professionnels à même de les mener à bien selon des critères de temps et de fiabilité rigoureux. L'externalisation devient une solution à ce problème en permettant l'accès à des systèmes d'information de haut niveau, mis régulièrement à jour et maîtrisés par des experts. Cet état de choses améliorera la performance de la fonction comptable. Ce qui n'est possible que par le respect des règles comptables fiscales et sociales en vigueur et le respect des délais de production des documents comptables. En effet, la comptabilité est une discipline réglementée et évolutive.

Elle est reliée à plusieurs autres disciplines comme la fiscalité, le droit et l'audit où les obligations de se conformer avec les réglementations et les normalisations et de suivre leur allure d'évolution sont très restrictives pour les Entreprises. Les Entreprises cherchent à externaliser leur fonction comptable pour des raisons de sécurité, de qualité, de fiabilité, du respect des délais et du caractère normalisé de cette activité.

Il a été également constaté que le paradigme de la décision rationnelle de l'externalisation inspiré par la théorie des coûts de transaction reste d'actualité car les motivations économiques semblent être prioritaires (Jurison, 1995). Cette décision suggère que le recours aux prestataires s'explique surtout par la recherche d'économies de coûts ou des gains financiers sont souvent présentés comme bénéfice. La réduction des coûts d'une activité comptable externalisée repose essentiellement sur les économies d'échelle qui résultent de la mutualisation des équipements et du personnel. De même, l'externalisation exige des conditions moins avantageuses pour les salariés. Si l'externalisation permet, via une facturation externe, de chiffrer clairement les coûts de la fonction comptable, elle constitue aussi l'occasion de minimiser les coûts de non-qualité. L'efficacité et le gain de compétence que la mission apporte, permettent de réduire considérablement ces coûts cachés.

Par ailleurs, l'externalisation permet une amélioration de l'image de l'entreprise et influence les modes de performance de cette dernière. Pour (Nwamen, 2006) les technologies de l'information et de communication (TIC) influencent positivement la performance commerciale des entreprises en améliorant ainsi leur système d'information. La performance commerciale est issue des équipements (outils de distribution ou commerciaux) dont leur acquisition par l'entreprise fait l'objet d'une prise de décision, soit à travers le calcul de rentabilité (pratique normative), soit par le coût d'opportunité (flair, pratique intuitive, ou conseil des experts). Ce qui nous pousse à formuler les hypothèses, H1: *«le recours à l'externalisation de la fonction comptable influence positivement l'accroissement de la performance financière de la PME au Bénin »* et H2 : *« la recherche d'une amélioration du système de gestion conduit les dirigeants des PME à externaliser leur fonction comptable »*.

2.2. Définition et mesure des variables

Cette partie est consacrée à l'opérationnalisation des variables de la recherche. La variable indépendante étant l'externalisation et celle dépendante, la performance.

2.2.1. Mesure de la variable externalisation de la fonction comptable

Pour (Loh et Venkatraman, 1992) une vision dichotomique de l'externalisation ne permet pas de rendre compte de la complexité des formes d'externalisation partielle. Ainsi, pour opérationnaliser l'externalisation de la fonction comptable, le recours à une variable binaire pour l'externalisation est une méthode courante (Anderson et al., 2000). D'après (Chanson, 2014) une telle opérationnalisation appelle trois commentaires : sur la définition, la temporalité et sur ses modalités. Les travaux de (Agbèdè, 2021) montrent que les principaux déterminants de l'externalisation de la fonction comptable : défendre les intérêts fiscaux de l'entreprise ; le respect des règles comptables, fiscales et sociales ; le respect des délais de déclaration et de paiement des impôts et taxes ; l'amélioration de la performance, et enfin une réduction et un contrôle des coûts. Ainsi pour cette recherche, nous nous sommes inspirés des items par (Agbèdè, 2021), en retenant : Respect des Normes Comptables et Fiscales (RNCF), une Transparence dans la Gestion (TG), une Réduction de Coût (RC) et un Accroissement du Chiffre d'Affaires (ACA). Ces variables ont été mesurées à l'aide d'une échelle de Likert à trois points allant de 1=pas d'accord, 2= indifférent et 3= d'accord.

2.2.2. Mesure de la variable performance

L'optimisation de la performance consiste pour la PME d'atteindre le rendement optimal en créant les conditions les plus favorables. Pour toute entreprise, il apparaît nécessaire de disposer d'une stratégie claire, d'objectifs et de processus clairement définis. L'optimisation de la performance passe par l'optimisation des processus, son objectif est d'améliorer de façon continue les résultats de l'entreprise.

Pour cela, il s'agira :

- d'optimiser les processus en terme de coût, délai et qualité ;
- de responsabiliser les acteurs à chaque niveau ;
- d'utiliser de manière optimale les ressources et compétences disponibles ;
- de renforcer le contrôle interne par la mise en place de contrôles intermédiaires et globaux.

Les résultats de (Garcia et al., 2015) utilisés dans cette recherche permettent d'identifier les leviers de performance suivants pour l'entreprise ; le levier est stratégique et commercial, le levier social, et le levier financier. Cependant, les modes les plus utilisés sont la rentabilité d'exploitation, la rentabilité économique et la rentabilité financière.

- la rentabilité d'exploitation indique le gain obtenu pour 1F de chiffre d'affaires réalisé.

Taux de rentabilité d'exploitation = (Résultat d'exploitation / Chiffre d'affaires HT) ou bien

Taux de profitabilité = (Profit / Chiffre d'Affaires HT). Or profit = CA – somme des coûts ;

- la rentabilité économique mesure l'utilisation des capitaux investis par l'entreprise et est utilisée par les dirigeants et les prêteurs pour évaluer et comparer la performance de l'activité de l'entreprise.

2.3. Technique et Outil de collecte des données

L'échantillon de notre étude a été obtenu dans la base de données de dix (10) cabinets choisis de façon aléatoire sur les 95¹ exerçant la mission d'assistance comptable. Dans chaque cabinet nous avons choisi au hasard dix (10) PME parmi ceux ayant au moins une ancienneté de deux ans dans chaque cabinet. Ce processus nous a permis avoir une base de cent (100) PME pour la réalisation de cette recherche. Après administration du questionnaire conçu à cette fin aux responsables, nous avons reçu au total soixante-quatre (64) questionnaires exploitables. Soit donc un échantillon définitif de soixante-quatre (64) personnes. Signalons que pour la collecte des données nous avons administré le questionnaire à l'un des responsables de la PME notamment le directeur administratif et financier ou le dirigeant.

Nous nous sommes intéressés aux PME ayant déjà une comptabilité à l'interne au moins deux ans avant d'avoir eu recours à un cabinet pour l'assistance comptable. De ces PME nous avons reçus les états financiers sur quatre (4) années d'exercice, soit deux années avant et deux ans après la mission d'assistance comptable. Nous avons eu des entretiens car il paraît pour nous une source de collecte d'informations fiables.

2.4. Outils de traitement des données

Après dépouillement manuel des questionnaires, les résultats chiffrés obtenus ont été compilés. Pour le traitement des données et le mode d'analyse des données, nous utilisons le logiciel Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) version 21.0 sous Windows 2013. Le traitement de données se fera dans un premier temps, par une analyse descriptive ou tri à plat. Ce traitement permet d'examiner les statistiques des items et des échelles. Ce traitement des données repose sur l'analyse multidimensionnelle des données, le test bi-varié (test de Khi-Deux), la classification ascendante hiérarchique précédé d'une Analyse des Correspondances Multiples (ACM). Deux groupes de variable ont été retenus pour apprécier l'optimisation de la performance. La performance financière et commerciale qui représente le premier groupe et les systèmes de

¹ L'Ordre des Experts Comptables et Comptable Agréé - BENIN

gestion qui représente le second. Les variables ont été retenues parce qu'elles résument quasiment la totalité de l'information sur le niveau de performance de la PME.

Les outils d'analyse utilisés sont constitués du calcul de la rentabilité économique, financière et commerciale puis de l'élaboration des tableaux statistiques.

La performance est observée suivant deux volets : le volet stratégique et celui financier.

En vérifiant l'effet de l'externalisation de la fonction comptable sur le système d'information et sur les facteurs de gestion de l'entreprise, puis le volet financier par le calcul de la rentabilité économique brut (ROI brut) de tous les capitaux investis dans la PME. Il est déterminé par le rapport entre l'EBIT et l'actif total avec EBIT: Earning Before Interests and taxes.

3. Présentation et discussion des résultats

Après avoir collecté les données, la tâche suivante du chercheur est de s'assurer de la pertinence des informations recueillies et surtout de la validité et de la fiabilité des échelles de mesure des variables retenues. La pertinence est considérée, selon (Evrard et al., 2003) comme la correspondance entre l'information retenue et les besoins réels, compte tenu du problème de décision et du problème de recherche.

Tableau 1 : Fiabilité de l'échelle de mesure des variables

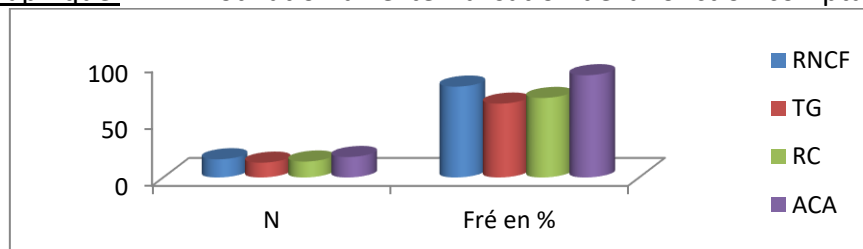
Facteurs retenus	Code	Alpha de Cronbach	Rho de Jöreskog	Nombre d'items
Externalisation	EFC	0,920	0,912	4
Performance	Perf	0,752	0,822	4

Source : Réalisé par nos soins, 2022

L'observation de ce tableau permet de constater que chacune des variables présente un Alpha de Cronbach supérieur à 0,6. C'est le seuil empirique minimal déterminé par les travaux réalisés en PME par (Eriola, 2020 ; Gweth et al., 2021). Ce seuil sert de référence pour l'acceptabilité de l'Alpha de Cronbach, à défaut de l'existence d'une distribution statistique connue permettant de conclure si l'Alpha de Cronbach est accepté ou non. Ainsi, en fonction de ces valeurs, nous sommes en mesure d'affirmer que chacune de nos variables présente une cohérence interne suffisante.

3.1. Effet de l'EFC sur le système de gestion de la PME

Graphique N°1 : Motivation à l'externalisation de la fonction comptable.



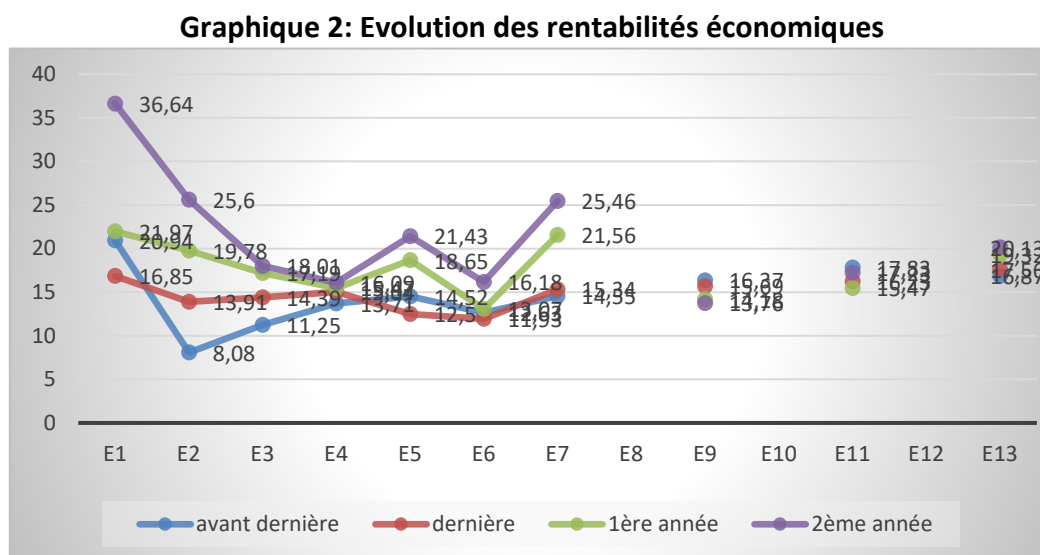
Source : Réalisé par nos soins, 2022

De l'analyse de ce graphique on note :

- 80% des PME ont recours à l'externalisation de la fonction comptable pour cause de respect des normes comptables et fiscales (RNCF). Ce qui n'est pas étonnant en ce sens que la majorité de ces PME ont un service comptabilité à l'interne dès la création et auraient été au moins une fois victime ou assisté à un redressement fiscal. Et donc la peur d'être redressées ou d'être victime d'un redressement fiscal les amène à prendre cette décision.
- 65% d'elles souhaitent une transparence dans la gestion (TG), ceci est dû à la caractéristique propriétaire-dirigeant ou associés-propriétaires de ces PME. Cette transparence dans la gestion est perçue comme un acte pour prévenir ou régler les conflits d'intérêts qui peuvent subvenir entre propriétaires ou associés. Ce résultat rejoint ainsi ceux de (Bréchet et Mevellec, 1999), selon lesquels la maîtrise des sources d'avantages concurrentielles par l'entreprise lui permet d'être compétitive, de constituer et de maintenir un (des) avantage(s) concurrentiel(s).
- 70% déclarent poursuivre un objectif de réduction de coût (RC). Ce résultat explique selon ces PME, l'externalisation de la fonction comptable revient moins coûteux par rapport à la réalisation de la comptabilité à l'interne. Ce qui confirme les résultats de (Barthélémy, 2001), selon lesquels la décision d'externaliser procure à l'entreprise externalisée des gains financiers qui sont considérés comme le principal avantage de l'entreprise, elle peut permettre parfois de bénéficier de l'économie d'échelle grâce à la spécialisation dont fait preuve le prestataire
- 90% des PME désirent un accroissement du chiffre d'affaires (ACA). Nous pensons que cet objectif est indépendant de l'externalisation car elle l'apanage de toute entreprise privée. Néanmoins, on peut remarquer que l'accroissement du chiffre d'affaires peut-être une conséquence directe de la bonne gestion de la PME et de la réduction de coût.

3.2. Effet de l'EFC sur la performance financière des PME

Ici, nous avons exploité les états financiers des PME choisis dans notre échantillon. Ces informations nous ont permis de calculer la rentabilité économique avant et après le contrat d'externalisation qui est représenté par le graphique suivant.



Source : Réalisé par nos soins, 2022

D'après ce graphique, nous constatons que pour les PME de notre échantillon, le ratio de performance économique après assistance est généralement supérieur à celui avant l'assistance. De plus, le calcul du ratio de performance économique avant l'assistance varie dans les deux sens (augmentation et diminution) alors que le ROI après l'assistance augmente généralement et est supérieur à celui obtenu avant l'assistance. Or, plus le ROI est grand, plus les PME deviennent plus performantes.

Concernant la qualité de la régression, nous faisons recours au test basé sur la statistique F de Fisher-Snedécor afin de vérifier la significativité du modèle. La qualité globale du modèle de la régression est fournie par le tableau récapitulatif ci-dessous :

Tableau 2 : Test d'évaluation de la qualité du modèle

Récapitulatif des modèles ^b										
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques					Durbin-Watson
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F	
1	,910 ^a	,829	,822	,54649	,829	114,965	4	59	,000	1,424
a. Valeurs prédites : (constantes), RNCF, TG, RC, ACA										
b. Variable dépendante : PerfF										

Source : Réalisé par nos soins, 2022

Au regard des valeurs de R^2 (0,829) et de R^2 ajusté (0,822), on peut se permettre de dire que le pouvoir explicatif global des variables indépendantes est forte. La significativité de ce pouvoir explicatif est également bien avérée car le test F est très significatif (0,000). La seule inquiétude par rapport à la qualité globale du modèle réside dans la valeur du test d de Durbin Watson. En effet, dans la théorie, l'absence du phénomène d'autocorrélation est appréciée par la statistique d de Durbin Watson qui doit être plus proche de 2, du moins, supérieure à 1,65 (Evrard et al., 2009). Or dans ce tableau, la valeur de ce test est de 1,424. Globalement, la qualité du modèle est acceptable. Ce qui nous amène à conclure que l'externalisation de la fonction comptable à un effet positif pour les promoteurs d'Entreprises en ce qui concerne le l'amélioration des systèmes de gestion. De plus on constate une amélioration de la performance des PME assistées.

3.3. Discussion des résultats de la recherche

La performance ne pouvant être appréciée que sur le plan financier (Caby et Hirigoyen, 2001) elle mérite d'être expliquée à travers les facteurs clés de succès de l'entreprise comme la relation inter organisationnelle telle la relation d'externalisation de la fonction comptable. Nous nous appuyons sur les approches de la relation inter organisationnelle, sociale et financier.

L'analyse que nous avons menée nous a permis de présenter les opportunités proposées par ces théories et d'étudier la coordination de l'externalisation à travers la gestion des transactions, des ressources et de la relation entre l'entreprise et le prestataire. La combinaison de ces trois approches nous a permis de valider le modèle de la gestion de l'externalisation de la fonction comptable comme facteur de performance. Une externalisation réussie nécessite une gestion cohérente de ces trois approches. L'étude réalisée a confirmé la pertinence de ces trois approches et a montré que l'externalisation de la fonction comptable influence tend bien la performance financière que social. L'effet de l'externalisation de la fonction comptable est ressenti à la fois sur les résultats financiers et sur la valorisation du capital humain.

L'estimation du modèle de régression de l'étude fait ressortir des coefficients de régression significatifs confirmant des liens positifs sur l'externalisation de la fonction comptable la performance financière des PME. Ces résultats signifient que le recours à l'externalisation de la fonction comptable améliore la performance financière de l'entité. En d'autres termes, si le personnel du service comptable se trouve incapable d'être constamment informé (et formé) de la nouvelle réglementation comptable, des normes et des techniques comptables récentes (normes sectorielles, IFRS...) et l'entreprise n'arrive pas à optimiser l'utilisation des réglementations en sa faveur et à gérer son risque fiscal et social, le recours à un cabinet d'expertise dans le cadre d'une externalisation peut constituer un refuge pour combler ces carences et ignorances et permettre à cette entité de connaître une amélioration de sa performance financière. Les résultats de cette recherche montrent que l'externalisation de la fonction comptable participe efficacement à l'optimisation de la performance de la PME puisque tous les collaborateurs doivent être impliqués dans la démarche d'externalisation et donc d'optimisation des processus et d'efficacité opérationnelle, dont-ils sont les moteurs. Ce résultat rejoint ceux de (Mekouar, 2012 ; Edman, 2022)., pour qui l'optimisation de la performance corrobore plus avec l'approche par le management. Il stipule que l'approche de management par processus repose sur six principaux contributeurs : alignement stratégique, gouvernance, méthodes, technologie de l'information, ressources, culture et éthique.

L'externalisation s'impose dans la fonction comptable comme une solution d'organisation crédible. Sa réalisation doit d'être construite avec méthode. Cette recherche souligne que le niveau de satisfaction très élevé des utilisateurs effectifs renforce la pertinence du choix de l'externalisation de la comptabilité dans les PME. Elles ont relevé, à cet égard, que les considérations d'ordre qualitatif l'emportent, parfois, sur les questions liées au coût de la fonction. La complexité croissante des affaires liée à la difficulté pour les entreprises de stabiliser durablement des ressources de qualité dans le domaine comptable et financier, militent en faveur d'un recours à un prestataire spécialisé avec qui s'établira une véritable relation de partenariat. Via l'externalisation, la relation employeur/salariés se transforme en partenariat client/fournisseur. Ainsi, le recours à une décision d'externaliser la fonction comptable présente des avantages pour la PME qui externalise.

Conclusion et perspectives :

L'objectif de cette recherche est d'apprécier l'effet du recours à l'externalisation de la fonction comptable sur l'optimisation de la performance des PME. En nous basant sur une approche méthodologique quantitative utilisant la régression multiple, cette recherche a permis d'administrer un questionnaire à un échantillon de soixante-quatre (64) personnes de petites et

moyennes entreprises (PME) au Bénin ayant recouru à l'expertise d'un cabinet pour la mission d'externalisation de la comptable. Cette recherche nous a permis de revisiter à travers les déterminants de l'externalisation de la fonction comptable dans les PME, les effets de cette pratique sur le fonctionnement et la rentabilité de ces PME.

Les résultats ont révélés d'autres déterminants que celles de la littérature notamment la transparence dans la gestion et ont montrés que l'externalisation de la fonction comptable :

- entraîne une amélioration du système d'information au sein de la PME ;
- réduit le risque de redressement fiscal ;
- améliore significativement la rentabilité économique, financière et sociale des PME.

Ce faisant, l'externalisation de la fonction comptable crée un impact qui se ressent à la fois sur les résultats financiers et sur la valorisation du capital humain. Ceci implique qu'elle contribue de plus en plus aux démarches d'optimisation des processus au sein des PME. Cette contribution consiste en une redéfinition du processus, en vue d'une amélioration continue de la performance de ces PME. Malgré ces apports, cette recherche présente néanmoins quelques limites. La principale est liée à la qualité des informations fournies par les personnes enquêtées au sein des PME et un autre est liée à l'approche méthodologique purement quantitative.

Enfin, des recherches futures pourront être menées en interrogeant des facteurs pouvant influencés la prise de décision stratégiques au sein d'une organisation et combinant l'approche qualitative serait utile pour faire avancer la recherche dans le domaine de la stratégie d'externalisation.

Références bibliographiques.

Agbèdè, O P C (2021). *Mécanismes de gouvernance, Externalisation de la fonction comptable et performance financière des PME au Bénin*, Thèse de doctorat unique, UAC-Bénin

Anderson, R.C., Bates, T.W., Bizjak, J.M. et Lemmon, M.L. (2000). Corporate Governance and Firm Diversification, *Financial Management*, vol. 29, n° 1, p. 5-22.

Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained competitive advantage, *Journal of Management* 17.

Barr, H.R. et Chang, S.Y. (1993). Outsourcing internal audits: a boon or bane?, *Managerial Auditing Journal*, Vol.8, n°1.

Barthelemy, J. (2004). *Stratégies d'externalisation : préparer, décider et mettre en œuvre l'externalisation d'activités stratégiques*, Editions DUNO, 2ème édition.

Barthelemy, J. et Quélin, B. (2001). *Contractual Agreement And Outsourcing: A Modified Transaction Cost Analysis*, Groupe HEC.

- Brechet, J-P. et Mevellec, P. (1999). Pour une articulation dynamique entre stratégie et contrôle de gestion, *Revue française de gestion*.
- Brilman, J. (2003). *Les meilleures pratiques de management*, Editions d'Organisation
- Caby J. et Hirigoyen, G. (2001). *La création de valeur de l'entreprise*, 2ème édition, Economica
- Calori, R., Livian Y-F. et Sarnin, P. (1989). Pour une théorie des relations entre culture d'entreprise et performance économique, *Revue Française de Gestion, juin-août*, pp.39-48
- Capron, M. et Quairel-Lanoizelee, F. (2005). Evaluer les stratégies de développement durable des entreprises : l'utopie mobilisatrice de la performance globale, *Journée Développement Durable- AIMS- IAE d'Aix-en-Provence*, pp.1-22.
- Chanson, G. et Veronique, R. (2014). L'externalisation de la fonction comptable à l'épreuve de la théorie du signal, *in Revue des Sciences de Gestion vol 17 page 95 à 107*.
- Cœurderoy, R. et Quelin, B. (1997). L'économie des coûts de transaction : un bilan des études empiriques sur l'intégration verticale. *Revue d'Économie Politique 107 (2) : 145-181*.
- Desreumaux, A. (1996). Nouvelles formes d'organisation et évolution de l'entreprise, *Revue Française de Gestion, janvier – février*, pp.86-108.
- Edman, H. (2022). Les proximités, un fondement de la bonne gouvernance territoriale? Cas de l'écosystème arganier, *Revue Alternatives Managériales et Economiques, vol.4, No 2*
- Eisenhardt, M. et Kathleen (1989). Building Theories from Case Study Research “ *The Academy of Management Review*, Vol. 14, No. 4 (Oct., 1989), pp. 532-550
- El Kotbi, M. et Achour, F.Z. (2022). Dynamique entrepreneuriale et amélioration de la performance économiques des pôles de compétitivité: essai de construction d'un référentiel théorique; *Revue Alternatives Managériales et Economiques, vol.4, No 2*
- Eriola, A J (2020). Difficultés d'accès au financement des petites et moyennes entreprises au Bénin : mythe ou réalité dans un contexte socioculturel ?, *Revue Alternatives Managériales et Economiques, vol.2, No 4*
- Evrard, Y., Pras, B., Roux, E., Choffraix, J.M., Dussaix, A.M. et Claessens, M. (2009). *Méthodologie de recherche en Sciences de gestion*, 4è édition paris dumond
- Garcia-Meca, E., Garcia-Sanchez, I-M. et Martinez-Ferrero, J. (2015). Board diversity and its effect on bank performance: An international analysis, *Journal of Banking and Finance, Vol. 53, pp. 202-214*.
- Guilhon, B. et Gianfaldoni, P. (1990). Chaînes de compétences et réseaux, *Revue d'Économie Industrielle 51, pp. 104-112*.
- Gweth, S., Ewan, E.S. et Ndoumbe, B.I. (2021). Compétence managériale des employés et performance organisationnelle des PME Camerounaises, *Revue Alternatives Managériales et Economiques, vol.3, No 3*

- Houkoku, C.E. (2016). Faut-il externaliser la fonction comptable des entreprises béninoises, *article publié dans la Revue Africaine de Gestion, numéro 6, décembre 2016, pp.1-23, www.rag.sn*
- Jurison, J. (1995). The role of risk and return in information technology outsourcing decisions, *Journal of Information Technology 10 (4): 239-247.*
- Kombou, L. et Mfopain, A. (2003). Problématique de l'évaluation financière de la très petite entreprise, *Revue africaine des sciences économiques et de gestion pp 14 – 28 .*
- Lacity, M. et Hirscheim, R. (1993). The Information systems outsourcing bandwagon, *Sloan Management Review, vol.28, n°2, pp.68-73.*
- Marchesnay, M. et Fourcade, C. (1997). *Gestion de la PME/PMI*, Nathan, 1997
- Mekouar, F. (2012). AMIC, Capital investissement au Maroc, *Guide pratique pour les investisseurs*, Vol. 1 (Novembre 2012)
- Miles, R. and Snow, C. (1986). *Organizations: new concepts for new forms*, California
- Mintzberg, G. (1976). Planning on the left side and making on the right , *Harvard Business Review*, juillet- août, p. 53.
- Nwamen, F. (2006). Impact des technologies de l'information et de la communication sur la performance commerciale des entreprises, *la revue des sciences de gestion pp. 111 – 121.*
- Patricia, E., Gerrit, S. et Jan, R. (2005). Externalisation des activités comptables dans les PME flamandes, *Accountancy & Tax | Numéro 4/2005*
- Poter, M. (1997). *L'avantage concurrentiel*,. Paris Dunod.
- Quélin, B. (2003). Externalisation stratégique et partenariat : de la firme patrimoniale à la firme contractuelle ?, *Revue française de gestion*, 2003/2 (n° 143), p. 13-26. DOI : 10.3166/rfg.143.13-26. URL: <https://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2003-2-page-13.htm>
- Rambhujun, N. (2004). Le concept de compétitivité : ses indicateurs et facteurs, Synthèse de rapport n°5, OCDE, 6p
- Sogbossi, B. (2013). Prise de décision des dirigeants de Petites Entreprises face à la complexité de l'environnement : l'intuition comme alternative stratégique, *11ème Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME*
- Tondeur H., De La Villarmois, O. et Dumoulin, R. (2003). L'organisation de la fonction comptable et financière – Centre de services partagés versus externalisation : solution alternative ou situation intermédiaire ?, *Comptabilité – Contrôle - Audit, Tome 9, Volume 1, Mai, 29-52.*
- Tondeur, H. De La Villarmois, O. et Thi Ngoc Vän, H. (2004). L'externalisation de la fonction comptable et financière : Etude de cas, *in 'normes et mondialisation' France (2004).*