



**HAL**  
open science

## Les déterminants de la sous-traitance de la fonction comptable dans les entreprises françaises

Mathieu Floquet, Pierre Labardin

► **To cite this version:**

Mathieu Floquet, Pierre Labardin. Les déterminants de la sous-traitance de la fonction comptable dans les entreprises françaises. Mesure, évaluation, notation – les comptabilités de la société du calcul, May 2014, Lille, France. pp.cd-rom. hal-01899426

**HAL Id: hal-01899426**

**<https://hal.science/hal-01899426>**

Submitted on 19 Oct 2018

**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.

# Les déterminants de la sous-traitance de la fonction comptable dans les entreprises françaises.

Mathieu FLOQUET, Université de Lorraine

Pierre LABARDIN, Université Paris-Dauphine

## Résumé

Si de nombreuses recherches se sont intéressées aux déterminants de la sous-traitance des fonctions supports (notamment la fonction système d'information), elles sont moins nombreuses à s'être intéressées à la fonction comptable.

En utilisant l'enquête REPONSE du Ministère du travail, notre étude est la première à porter sur un échantillon de plus de 3 000 établissements représentatifs de l'économie française. Elle identifie les facteurs explicatifs de la pratique de sous-traitance de la fonction comptable. Elle invite, par ailleurs, à comparer ces facteurs à ceux des autres fonctions supports.

Nous montrons que la sous-traitance de la fonction comptable peut être associée à une opportunité managériale en termes de tailles et d'influence des marchés financiers contrainte par des facteurs de réticence en termes d'âge et d'influence syndicale. Une discussion met en perspective ces résultats par rapport à la littérature existante.

Mots clés : externalisation, fonction comptable, enquête REPONSE.

# Les déterminants de la sous-traitance de la fonction comptable dans les entreprises françaises.

Les pratiques d'externalisation ont suscité une importante littérature managériale pour en comprendre les origines, les causes et les conséquences. Barthélémy (2004, 21-22) en propose notamment une dynamique historique : les premières fonctions externalisées sont celles les plus éloignées du cœur de métier, les plus récentes s'en rapprochant progressivement. Néanmoins, même pour la fonction comptable (*a priori* éloigné du cœur de métier dans beaucoup d'organisations), l'ancienneté de la pratique ne signifie pas que la pratique soit très diffusée.

En 2002, d'après le baromètre Outsourcing d'Ernst & Young, seulement 20 % des entreprises y avaient recours pour la comptabilité (Barthélémy 2004). Les enquêtes suivantes du même baromètre (2005 et 2008) n'isolent malheureusement plus la fonction comptable, mais constatent une stabilisation des pratiques. En France, plus de 60 % des entreprises externalisent au moins une fonction. La pratique est donc clairement répandue, le nombre de fonctions externalisées étant plus important en France que dans d'autres pays européens ; néanmoins, fonction par fonction, aucune n'est majoritairement externalisée ce qui tempère quelque peu le constat de ces études.

Les données fournies par l'enquête REPONSE<sup>1</sup> réalisée en 2010-11 par la DARES<sup>2</sup> du Ministère du travail semble corroborer ces statistiques. En effet, 21 % des établissements

---

<sup>1</sup> Enquête sur les relations professionnelles et négociations d'entreprise.

<sup>2</sup> Direction de l'Animation de la Recherche et des Etudes Statistiques.

français font appel à un sous-traitant pour la réalisation d'opération comptable et financière et 26 % sous-treatent la fonction paie (REPONSE, 2011).

La fonction comptable à proprement parler n'a pas fait l'objet de beaucoup de travaux spécifiques. Alors que la littérature s'est concentrée sur les déterminants de l'externalisation de certaines fonctions comme les ressources humaines (Greer et al., 1999 ; Klass et al., 2001) ou les systèmes d'information (Barthélemy et Geyer, 2005 ; Watjatrakul, 2005) ou leurs effets sur la performance de l'entreprise (Gilet et al. 2000 ; Gilet et al. 2004), d'autres fonctions comme la comptabilité ont été moins étudiés. Dans le cas français, les recherches sur son externalisation restent encore peu nombreuses et insistent sur des déterminants sensiblement différents (Tondeur, De la Villarmois, 2003, Chanson et Rougès, 2012).

Deux raisons peuvent expliquer le faible nombre de recherches sur ces questions. D'abord, la pratique de l'externalisation de la fonction comptable demeure relativement limitée pour les activités supports. De plus, la mesure du phénomène demeure délicate. Tondeur et De la Villarmois (2003) proposent une analyse qualitative du phénomène. Barthélémy (2002) et Chanson et Rougès (2012) se fondent sur des enquêtes de cabinet de conseil. Mais, le nombre de ces enquêtes étant lui-même limité, et ne proposant pas systématiquement une analyse fonction par fonction, les recherches s'en trouvent réduites.

Dans ces conditions, les contributions cet article sont doubles : il propose d'une part de comprendre les motivations à l'externalisation de la fonction comptable à partir d'un échantillon représentatif de l'économie française (ce qui n'a jamais été fait jusqu'à présent) ; d'autre part, de mettre en perspective l'externalisation de la fonction comptable avec d'autres fonctions supports (logistique, système d'informations, ressources humaines. D'un point de vue empirique, cette étude s'appuie sur l'enquête REPONSE de la DARES du Ministère du

travail portant sur plus de 4 000 établissements (échantillon utile de 3 313 établissements) représentatifs de l'économie française.

Pour essayer de comprendre les pratiques d'externalisation de la fonction, nous procéderons en quatre temps. La première partie proposera une présentation des déterminants de l'externalisation de la fonction comptable. La seconde partie présentera les variables utilisées de l'enquête REPONSE. La troisième et la quatrième partie présentera et discutera les résultats empiriques.

## **1. Les motivations à la décision d'externalisation de la fonction comptable**

Les travaux portant sur les déterminants de l'externalisation s'intéressent à deux types de facteurs. D'une part, nous distinguons les facteurs qui mettent en évidence l'intérêt pour l'organisation d'externaliser ou non sa comptabilité. D'autre part, la décision d'externaliser peut susciter des résistances, dimension que la littérature aborde sensiblement moins.

### **1.1. L'externalisation de la fonction comptable comme opportunité**

#### **1.1.1. L'effet de la taille**

Le premier déterminant est ici la taille. Il renvoie à une pratique relativement courante : en dessous d'une certaine taille, les avantages liés à l'internalisation de la fonction comptable sont plus faibles que les coûts (Tondeur et de la Villarmois, 2003). Ce facteur est explicatif de l'externalisation d'autres fonctions supports telles que les systèmes d'informations (Barthélémy et Geyer, 2005), pour la fonction ressources humaines, les résultats ne sont soit pas significatifs (Lever, 1997 ; Klass et al., 2001) ou le facteur taille apparaît déterminant pour les entreprises de petites et les entreprises de grandes tailles (Greer et al., 1999 ; Tremblay et al., 2008).

La théorie des coûts de transaction est généralement mobilisée pour établir un lien entre la taille et la décision de sous-traiter. Elle postule, en effet, que la spécificité des actifs mobilisés associée à une fréquence de transaction faible dans le cas des petites organisations pousse à l'externalisation des fonctions supports, notamment la comptabilité. Ainsi, Everarert et *al.* (2010) montrent que la décision d'externalisation des PME belges s'explique par la fréquence de la transaction mesurée par la taille de l'entreprise. Ce même raisonnement expliquerait la décision de sous-traiter l'audit interne (Selto et Widener, 1999 ; Speklé et *al.* 2007).

A cette explication théorique s'ajoutent des considérations réglementaires liées à la fiscalité. En effet, depuis la création des Centres de Gestion Agréés en 1973 (loi Royer), cette externalisation se trouve doublée d'une incitation fiscale (déduction du salaire du conjoint sans limitation, non majoration du revenu imposable depuis 2006).

A l'inverse, la décision d'externaliser la fonction comptable au sein des grandes entreprises est influencée par d'autres facteurs. Il n'existe pas d'incitation fiscale spécifique et de plus, les informations comptables s'intégrant au système d'information de l'entreprise, les économies générées par l'externalisation apparaissent moins évidentes.

#### 1.1.2. La cotation en bourse

La littérature comptable a largement insisté sur les phénomènes de manipulation comptable des résultats, via notamment les accruals (Casta, 2009 ; Stolowy et Breton, 2003). Du point de vue de l'externalisation, cette question n'est pas neutre, puisque l'externalisation permettrait de rendre compte de cette manipulation. Effectuer en interne la comptabilité facilite de telles pratiques, tant en terme de faisabilité (usage d'une voie hiérarchique et non contractuelle) que de discrétion (possibilité de cantonner ces opérations dans l'organisation et non pas en externe). Les entreprises cotées en bourse seraient les premières concernées : elles souhaitent en effet prioritairement maîtriser la construction de leur résultat (pratique de lissage par exemple, Vidal 2010) pour garder le contrôle sur l'information qu'elle véhicule). La

littérature a montré le rôle joué par les marchés financiers pouvant expliquer la gestion du résultat (Martinez et Silve, 2011 ; Thauvron., 2000). Pour maîtriser pleinement le processus comptable, nous pouvons anticiper un lien négatif entre la cotation en Bourse et l'externalisation de la comptabilité.

Le travail récent de Chanson et Rougès (2012) à partir d'un sondage d'un cabinet d'audit portant sur 124 entreprises met, pourtant, en évidence une relation inverse. Les entreprises cotées sont justement celles qui externalisent le plus la comptabilité. Pour expliquer ce résultat, les auteurs mobilisent la théorie du signal : les actionnaires analyseraient les pratiques d'externalisation de la comptabilité comme un signal de non-manipulation des comptes. L'externalisation de la comptabilité serait un garant de la qualité du résultat comptable dans les entreprises cotées. Un tel raisonnement suggère, alors, un lien positif entre la cotation en Bourse et l'externalisation de la comptabilité. Cette perspective liée à l'asymétrie d'information et aux mécanismes de contrôle a fait l'objet d'études sur la pertinence de l'externalisation de la fonction audit interne. Les études empiriques (Lowe et al. 1999 ; Abott et al. 2007 ; Glover et al. 2008) s'accordent pour montrer un rôle positif sur le jugement de l'auditeur externe de l'externalisation de l'audit interne. Par ailleurs, certaines études sur la fonction ressources humaines (Butler et Callahan, 2014) et la fonction système d'information (Hayes et al., 2000) montrent une réaction positive des marchés financiers à l'annonce de la sous-traitance d'activité support. Il s'agirait d'une anticipation des profits et flux de trésorerie supplémentaires apportés par l'externalisation.

Le lien entre la cotation en bourse et l'externalisation de la fonction comptable : l'internalisation reflèterait la tentation de garder un contrôle sur les résultats, alors que l'externalisation serait un signal de non manipulation des résultats, voire de process plus efficaces.

## 1.2. L'externalisation de la comptabilité comme décision contrainte

La majeure partie de la littérature se focalise sur les déterminants de la décision d'externaliser en présentant ce choix comme une question d'intérêt (ou non) pour l'organisation en fonction de paramètres. Pourtant, la décision d'externaliser est aussi une décision organisationnelle et un certain nombre de contraintes internes pèsent sur elle, comme certains travaux l'ont déjà montré pour d'autres fonctions (Tremblay et alii, 2008).

### 1.2.1. L'influence de l'âge de l'entreprise

Si les offres d'externalisation ne sont pas nouvelles, certaines remontant aux années 1930 (Labardin, 2008), leur offre s'est sensiblement développé depuis la création des CGA en 1973 d'une part (Hubscher 1981, 31) et la généralisation des ERP dans les années 1990 qui facilite la dématérialisation et l'externalisation des pratiques. Dans beaucoup d'entreprises anciennes, il existe dès la fin du XIX<sup>e</sup> siècle soit une fonction comptable à part entière (Labardin, 2008), soit des comptables salariés. Par conséquent, l'externalisation amène en général des procédures de licenciement ou de reclassement qui entraîne des résistances en interne. La sociologie de la bureaucratie américaine (Merton, Gouldner etc.) et les analyses des stratégies d'acteur de Crozier (1963) dans le cas français ont largement mis en évidence ce type de phénomène. Dès lors, un établissement âgé a plus de chance de disposer d'un service comptable ou d'un comptable et donc de voir des freins à la mise en place d'une externalisation.

Les entreprises jeunes se situent dans l'exact opposé. Venant de se créer, les tâches comptables ne sont pas celles qui apparaissent les plus importantes ou nécessitant l'embauche d'un salarié sur un domaine que le chef d'entreprise ne connaît pas forcément bien. Par conséquent, l'externalisation apparaît comme une solution simple aux dirigeants de jeunes entreprises. La corrélation entre l'âge de l'entreprise et l'externalisation semble donc négative.

### 1.2.2. Le taux de syndicalisation

Une autre explication des résistances organisationnelles et des conflits réside dans l'analyse des configurations de relations industrielles. Au-delà d'une certaine influence syndicale, les dirigeants préféreraient ne pas rentrer dans une logique de conflit avec les salariés et donc, auraient moins tendance à externaliser. L'hostilité syndicale à l'égard de la sous-traitance en générale peut s'expliquer par des craintes de basculement des emplois durables bien rémunérés vers des emplois moins stables et moins bien rémunérés (Hayakawa et Simard, 2001). Ce lien suggéré par Perry (1997) a été confirmé statistiquement depuis sur la fonction ressources humaines dans le cas canadien (Tremblay et alii, 2008). Le lien entre taux de syndicalisation et externalisation serait donc négatif, reste à savoir si ce résultat peut également s'appliquer à la fonction comptable.

## **2. Échantillon, variable utilisée et méthodologie**

### 2.1. Echantillon

Les premières grandes enquêtes sur les relations de travail ont été réalisées au Royaume-Uni dans les années 1980 sous l'égide du gouvernement. Elles interrogent de grands échantillons de représentants de la direction, de représentant du personnel et de salariés sur des thématiques aussi variées que le recrutement, la rémunération, la satisfaction au travail, le climat social, la stratégie etc. En France, des enquêtes similaires, dites enquêtes REPONSE, ont été réalisées en 1992-93, 1998-99, 2004-05 et 2010-11 par la DARES du ministère du Travail.

L'enquête REPONSE a été utilisée pour des recherches en ressources humaines (Conway et al., 2008) et en relations industrielles (Bryson et al., 2011), en comptabilité pour des

recherches sur la diffusion d'information aux salariés (Perraudin et al., 2013) ou bien encore en gouvernance sur le rôle du capital investisseur sur les pratiques de gestion (Stévenot et Guery, 2010). Des recherches ont été menées sur la question de la sous-traitance en utilisant l'enquête REPONSE (Perraudin et al., 2009), toutefois, ces travaux se sont intéressés aux rôles du donneur d'ordre et de preneur d'ordre dans les pratiques d'emploi. Il s'agit, à notre connaissance, de la première étude sur la sous-traitance d'une activité support en France, telle que la comptabilité, mobilisant l'enquête REPONSE. En effet, seul le questionnaire de 2011 s'intéresse précisément à cette question, les éditions précédentes proposaient des questions générales sur la sous-traitance sans dissocier les fonctions supports et principales.

Nous nous proposons pour cette étude d'utiliser l'enquête 2011 et plus précisément le volet représentant de la direction. L'échantillon constitué permet d'obtenir des résultats représentatifs de l'économie française. Les réponses aux questionnaires sont recueillies au cours d'un ou plusieurs entretiens en tête à tête.

**Tableau 01.** Échantillon de l'étude

	Enquête 2010-11 (volet représentants de la direction)
Échantillon représentant de la direction	4 023 établissements
Non-réponses à une question au moins mobilisés dans le cadre de la régression	710 établissements (dont 511 liées aux questions portant sur l'intensité syndicale)
Echantillon utile	3 313 établissements
Base de sondage	Établissements de plus de 10 salariés (hors secteur agricole) en France métropolitaine (hors Corse)

## 2.2. Opérationnalisation de la sous-traitance de la comptabilité

L'enquête REPONSE interroge les représentants de la direction sur l'appel à la sous-traitance pour des fonctions dites support. La fonction « comptabilité » fait partie des réponses proposées. L'externalisation de la fonction « paie » est également appréhendée. Cette fonction nous paraît intéressante à étudier car elle est régulièrement assurée par les cabinets d'expertise comptable en France. D'autres fonctions (ressources-humaines, logistiques et informatiques) sont également proposées dans le questionnaire. Nous avons fait le choix de déterminer les facteurs expliquant la sous-traitance de ces activités dans le but de montrer les spécificités de la fonction comptable comparativement aux autres fonctions supports.

**Tableau 02.** le recours à l'externalisation pour les fonctions supports

Sous-traitance de l'activité ...	Fréquence
Comptabilité-finance	0.21
Paie	0.30
Ressources humaines	0.07
Informatique	0.26
Transport-Logistique	0.28

Source DARES. Enquête REPONSE 2011. Volet : représentants de la direction. Réponse à la question : « En dehors de votre activité principale, quelles sont les activités ou prestations qui sont confiées à un sous-traitant ? ».

Les variables à expliquer sont donc uniquement des variables de type dichotomique. Il nous faut donc procéder à des régressions de type logistique pour en identifier les déterminants. Le modèle logit utilise une fonction logistique où

$$\text{logit}(p) = \log\left(\frac{p}{1-p}\right) = \ln\left(\frac{p}{1-p}\right)$$

Puisque  $p$  est compris entre 0 et 1, cela revient à

où  $Y$  est la variable dichotomique étudiée,  $a$  est la constante du modèle,  $x$  le vecteur des variables explicatives ou de contrôle du modèle et  $b$  le vecteur des coefficients associés à ces variables.

### 2.3. Variables indépendantes

Sans privilégier un cadre théorique, notre étude a présenté, en partie 1, les différents facteurs pouvant expliquer la décision de sous-traiter une fonction support et plus précisément la fonction comptable.

Ainsi,

$$\text{logit}[p(y)] = \left(\frac{p(y)}{1-p(y)}\right) = a + b_1x_1 + b_2x_2 + b_3x_3 \dots$$

(tout la littérature comme

certain aspects réglementaires) peuvent expliquer la décision de sous-traiter de certaines entreprises. Les petites entreprises ont un nombre limité de salariés, ne nécessitant pas

forcément l'emploi d'un salarié ; dans cette optique, l'externalisation à un spécialiste apparaît comme la solution la plus simple. A l'inverse, plus l'entreprise est grande, plus les tâches comptables sont importantes (plus de factures à saisir, plus de fiches de salaire à éditer, etc) et plus l'internalisation de cette fonction se justifie. Il existe d'ailleurs un certain nombre d'effets de seuil (présence de compte consolidé, par exemple).

La taille de l'entreprise est approchée par l'effectif salarié au 31 décembre 2010. Cette information est obtenue par la déclaration des représentants de la direction et par le fichier SIRENE de l'INSEE. Quatre variables dichotomiques ont été construites à partir de cette information et permettent de faire ressortir une analyse en classe d'effectifs.

La cotation en bourse a donc été étudiée à partir d'une question posée aux représentants de la direction. La variable rassemble plusieurs modalités de réponse : l'entreprise est cotée directement en bourse, elle appartient à un réseau ou à un groupement d'entreprise dont la tête est cotée en bourse ou elle appartient à un groupe dont la tête est cotée en bourse.

Notre étude propose également d'étudier les facteurs de réticence interne de la décision de sous-traiter la comptabilité. Ainsi, les organisations les plus anciennes auraient plus internalisées leur comptabilité que les organisations les plus jeunes. L'information liée à l'âge est présentée sous forme de classe et donne ainsi lieu à la construction de cinq variables dichotomiques. De même, l'intensité syndicale peut causer des réticences à la sous-traitance. Ce facteur est approché par le taux de syndicalisation sous une forme dichotomique (taux de syndicalisation supérieur à 5 % noté 1).

Enfin et considérant que le secteur d'activité peut influencer la décision de sous-traiter (Evereart et al., 2010 ; Tremblay et al. 2008), les analyses économétriques ont été réalisées en contrôlant cet effet.

### **3. Résultats**

Le tableau 3 présente à la fois la fréquence pour chaque variable indépendante et les corrélations entre elles. En effet, une forte colinéarité entre variables indépendantes peut entraîner des problèmes de multicollinéarité. S'agissant de variables dichotomiques, il nous faut utiliser des coefficients de corrélation tétrachorique (Godfrey et al., 2009) ces coefficients sont généralement, et dans notre cas, supérieurs aux coefficients de Pearson (Frechet et Martin, 2011). Les corrélations entre les variables sont assez faibles. Toutefois, la cotation en bourse et une taille inférieure à 100 salariés ou à plus de 5 000 salariés sont corrélées avec un coefficient respectif de -0,66 et de 0,61. Ces corrélations étaient anticipées. Nous avons choisi d'inclure ces deux variables dans le modèle de régressions et nous avons réalisé des modèles de régression séparés avec seulement l'une des deux variables sans que les effets soient significatifs sur l'ensemble des variables indépendantes.

**Tableau 03. Matrice de corrélation tétrachoriques**

	Fréq.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)	(14)	(15)	(16)	(17)	(18)	(19)	(20)	(21)
Sous-traitance de la comptabilité	(1)	0,22	1,00																			
Tx de syndicalisation sup. à 5 %	(2)	0,22	-0,27	1,00																		
Cotation en bourse	(3)	0,14	-0,38	0,31	1,00																	
Age inférieure à 5 ans	(4)	0,04	0,11	-0,02	0,09	1,00																
Age compris entre 5 et 9 ans	(5)	0,11	0,04	-0,10	-0,09	-1,00	1,00															
Age compris entre 10 et 19 ans	(6)	0,26	0,05	-0,17	0,09	-1,00	-1,00	1,00														
Age compris entre 20 et 49 ans	(7)	0,41	-0,02	0,01	0,04	-1,00	-1,00	-1,00	1,00													
Age supérieur à 50 ans	(8)	0,18	-0,11	0,24	-0,16	-1,00	-1,00	-1,00	-1,00	1,00												
Taille inférieure à 100 salariés	(9)	0,66	0,56	-0,47	<b>-0,66</b>	-0,07	-0,02	0,06	0,00	-0,04	1,00											
Entre 100 et 499 salariés	(10)	0,14	-0,36	0,19	0,17	0,14	0,02	-0,09	-0,01	0,05	-1,00	1,00										
Entre 500 et 4 999 salariés	(11)	0,11	-0,50	0,35	0,37	-0,16	-0,01	-0,01	0,06	-0,03	-1,00	-1,00	1,00									
Supérieure à 5 000 salariés	(12)	0,09	-0,40	0,38	<b>0,61</b>	0,11	0,02	-0,01	-0,07	0,06	-1,00	-1,00	-1,00	1,00								
Industrie	(13)	0,18	-0,03	0,07	0,09	-0,05	-0,13	-0,11	0,08	0,10	0,10	0,01	-0,05	-0,22	1,00							
Construction	(14)	0,12	0,33	-0,23	-0,13	-0,02	0,02	-0,04	0,06	-0,05	0,41	-0,34	-0,27	-0,25	-1,00	1,00						
Commerce	(15)	0,34	-0,12	-0,15	0,18	0,16	0,12	0,07	-0,04	-0,18	-0,18	0,01	0,12	0,25	-1,00	-1,00	1,00					
Information et communication	(16)	0,03	0,09	-0,01	0,12	0,19	0,17	0,19	-0,21	-0,25	-0,06	0,17	0,04	-0,31	-1,00	-1,00	-1,00	1,00				
Activités financ. et assurance	(17)	0,03	-0,25	0,41	0,23	-0,05	-0,41	-0,14	-0,06	0,33	-0,44	0,10	0,14	0,46	-1,00	-1,00	-1,00	-1,00	1,00			
Activités immobilières	(18)	0,01	-0,05	0,20	0,11	-1,00	0,04	-0,08	-0,07	0,20	-0,19	0,02	0,20	0,13	-1,00	-1,00	-1,00	-1,00	-1,00	1,00		
Activités de service	(19)	0,12	0,02	-0,14	-0,09	-0,05	0,02	0,13	-0,04	-0,12	0,10	-0,06	0,02	-0,18	-1,00	-1,00	-1,00	-1,00	-1,00	-1,00	1,00	
Admi publique, santé, education	(20)	0,12	-0,06	0,26	-0,49	-0,32	-0,03	-0,12	0,05	0,16	-0,15	0,23	0,01	-0,02	-1,00	-1,00	-1,00	-1,00	-1,00	-1,00	-1,00	1,00
Autres activités de services	(21)	0,04	-0,04	0,05	-0,25	0,01	-0,19	0,03	-0,02	0,10	0,36	-0,23	-0,26	-0,31	-1,00	-1,00	-1,00	-1,00	-1,00	-1,00	-1,00	1,00

Le tableau suivant présente les résultats de cinq régressions logistiques permettant d'expliquer le recours à la sous-traitance pour cinq fonctions supports.

**Tableau 04. Résultats des régressions**

Sous-traitance ...	Compta.	Paie	RH	Syst. d'infor.	Logisti.
<b>Taille de l'entreprise</b>					
Moins de 100 salariés	5.004***	7.449***	1.856*	1.817***	0.730
	(1.977)	(2.260)	(0.690)	(0.417)	(0.154)
Entre 100 et 499 salariés	1.160	3.152***	1.317	1.264	1.020
	(0.522)	(0.980)	(0.486)	(0.311)	(0.227)
Entre 500 et 4 999 salariés	0.548	1.667	1.270	0.767	0.914
	(0.293)	(0.562)	(0.457)	(0.197)	(0.205)
5 000 salariés et plus	Ref.	Ref.	Ref.	Ref.	Ref.
<b>Cotation</b>					
Entreprise cotée	0.544**	0.888	1.738**	1.043	1.465**
	(0.149)	(0.161)	(0.430)	(0.178)	(0.239)
<b>Age</b>					
Inférieur à 5 ans	2.241**	1.261	1.077	1.233	1.075
	(0.759)	(0.387)	(0.490)	(0.381)	(0.345)
De 5 à 9 ans	1.397	1.758***	0.554	1.621**	0.856
	(0.364)	(0.380)	(0.246)	(0.347)	(0.190)
10 à 19 ans	1.406	1.481**	0.926	1.206	0.841
	(0.295)	(0.260)	(0.243)	(0.212)	(0.142)
20 à 49 ans	1.225	1.200	0.815	1.132	0.870
	(0.243)	(0.191)	(0.192)	(0.178)	(0.131)
Plus de 50 ans	Ref.	Ref.	Ref.	Ref.	Ref.
<b>Intensité syndicale</b>					
Taux de syndicalisation sup à 5 %	0.738*	0.798*	1.648**	1.054	1.580***
	(0.128)	(0.107)	(0.329)	(0.136)	(0.201)

Sous-traitance ...	Compta.	Paie	RH	Syst. d'infor.	Logisti.
<b>Secteur d'activité</b>					
Industrie manuf., extractives et autres	Ref.	Ref.	Ref.	Ref.	Ref.
Construction	2.095***	1.148	0.504**	0.756	0.148***
	(0.457)	(0.215)	(0.148)	(0.148)	(0.031)
Commerce, transport et hébergement	0.955	0.642***	0.637*	0.660***	0.290***
	(0.193)	(0.102)	(0.156)	(0.103)	(0.043)
Information et communication	1.703	1.291	1.176	0.489**	0.231***
	(0.597)	(0.382)	(0.481)	(0.161)	(0.070)
Activités financières et d'assurance	0.847	1.084	1.130	1.198	0.112***
	(0.657)	(0.451)	(0.591)	(0.441)	(0.042)
Activités immobilières	1.439	0.745	1.759	3.132*	0.167**
	(1.272)	(0.517)	(1.005)	(1.863)	(0.134)
Activités de service	1.065	0.697*	0.735	0.713*	0.159***
	(0.250)	(0.132)	(0.207)	(0.137)	(0.031)
Admi. publique, santé, éducation	1.135	0.543***	0.112***	0.705*	0.085***
	(0.295)	(0.121)	(0.059)	(0.143)	(0.019)
Autres activités de services	0.747	0.712	0.355*	0.776	0.100***
	(0.272)	(0.207)	(0.208)	(0.230)	(0.034)
<i>N</i>	3313	3313	3313	3313	3313
<i>Wald (Khi2)</i>	139.21***	175.80***	40.68***	50.25***	268.79***

Odds Ratio; écart type entre parenthèses.

\* p<.10, \*\* p<.05, \*\*\* p<.01

Exception faite des activités de la sous-traitance des ressources humaines, la taille est un facteur explicatif de la sous-traitance d'une activité support. Pour la sous-traitance de la comptabilité (odds ratio : 5.004 ; p<0.001) et de la paie (odds ratio : 7.449 ; p<0.001), plus l'entreprise est petite, plus elle a recourt à la sous-traitance de ces activités à la différence de l'activité logistique pour laquelle la relation est inverse, *toutes choses égales par ailleurs*.

L'influence de la cotation en bourse sur l'externalisation de la fonction comptable est intéressante à étudier à deux titres. D'une part, elle est significativement négativement

associée à la sous-traitance comptable (odds ratio : 0.544 ;  $p < 0.05$ ) ce qui va à l'encontre de la théorie du signal. D'autre part, elle se distingue des autres fonctions supports dont l'externalisation est liée positivement à la cotation en bourse (ressources humaines, odds ratio : 1.738 ;  $p < 0.05$  ou logistique, odds ratio : 1.465 ;  $p < 0.05$ ).

Du point de vue des facteurs de réticences, toutes choses égales par ailleurs, la fonction comptable et la fonction paie apparaissent plus souvent externalisées dans les jeunes organisations (moins de 5 ans pour la fonction comptable, odds ratio : 2.241 ;  $p < 0.05$  et entre 5 et 19 ans pour la fonction paie, odds ratio : 1.758 ;  $p < 0.01$ ), ces deux fonctions (compta, odds ratio : 0.738 ;  $p < 0.1$  et paie, odds ratio : 0.798,  $p < 0.1$ ) sont moins externalisées en présence d'une intensité syndicale élevée c'est une relation inverse pour les fonctions ressources humaines (odds ratio : 1.648 ;  $p < 0.05$ ) et logistiques (odds ratio : 1.580 ;  $p < 0.01$ ).

## **4. Discussion**

Notre étude se propose d'étudier, sur un large échantillon représentatif de l'économie française, les facteurs explicatifs de la fonction comptable.

Quatre constats (effet de la taille, de la cotation en bourse, de l'âge et de la configuration de relations industrielles) méritent ici d'être discutés.

### **4.1. Analyse de l'effet taille**

Il apparaît que plus l'entreprise est petite, donc moins les transactions sont fréquentes (moins d'écritures comptables, moins d'obligations fiscales, moins de fiches de paie à éditer), et plus l'activité comptable est sous-traitée. Il s'agit d'ailleurs de l'effet le plus important. Toutefois, il n'agit que pour les entreprises de moins de 100 salariés (variable de référence : entreprise de plus de 5 000 salariés), au delà, l'effet s'estompe et il n'est plus possible de relever une

différence significative au delà de 100 salariés (au seuil de 10 %). Il n'en va pas de même pour la fonction paie dont l'externalisation est significativement plus présente dans les entreprises de moins de 5 000 salariés et cela quelle que soit la tranche d'effectif étudiée, même si l'effet est plus important lorsque l'entreprise est petite. La comparaison avec les autres fonctions supports montre un effet taille bien plus important pour les fonctions comptable et paie que pour les autres fonctions. Ainsi, la fonction système d'information est plus sous-traitée dans les petites entreprises mais l'effet est plus faible, la taille n'est pas une variable permettant d'expliquer la sous-traitance de la fonction ressources humaines. Enfin pour la logistique, nous observons une relation inverse, les petites entreprises n'externalisent pas cette fonction.

La décision de sous-traiter une activité peut se résumer à un arbitrage en termes de fréquence de la transaction. Toutefois, le seuil à partir duquel le marché n'est plus compétitif par rapport à l'internalisation est différent. La fonction paie est plus externalisée jusqu'au seuil de 5 000 salariés contre 100 salariés pour la fonction comptable. Ce constat laisse à penser que la fonction paie mobilise des actifs plus spécifiques et plus rares que la fonction comptable. Le risque lié une mauvaise application de la législation sociale peut expliquer cette spécificité de la fonction paie. Dès lors, cela revient à penser que la législation en matière de comptabilité et de fiscalité est perçue comme plus accessible par les entreprises que la législation en matière de rémunération. Cette conclusion est d'ailleurs cohérente avec le fait que la fonction paie est la fonction support la plus sous-traitée (29 % des entreprises sous-traitent leur comptabilité contre 21 % pour la fonction comptable). Au delà de cette explication théorique, des raisons réglementaires peuvent également expliquées que les plus petites entreprises sous-traitent davantage leurs activités comptables. En effet, depuis 1974, des avantages fiscaux sont inhérents à l'adhésion à un centre de gestion agréé et depuis 2009 à l'appel à un cabinet d'expertise comptable pour les petites entreprises. Cette disposition législative a structuré le

secteur de la comptabilité. Les coûts de transaction nous paraissent donc pertinents pour comprendre pourquoi les pratiques des TPE sont spécifiques. Néanmoins, les différences de pratiques observables par ailleurs ont d'autres causes.

#### 4.2. Analyse de l'effet cotation en bourse

Certaines études ont récemment proposées de mobiliser la théorie du signal pour expliquer la décision de sous-traiter la fonction comptable. Dans cette perspective, il s'agit d'une bonne pratique de gouvernance visant à accroître la confiance des investisseurs à l'égard de l'information financière. Dès lors, la cotation en bourse d'une entreprise peut être associée à une plus forte probabilité de sous-traiter la fonction comptable et financière. Cette hypothèse a déjà été testée et vérifiée empiriquement sur le cas français (Chanson et Rouges, 2012). Pourtant, notre étude montre le contraire à la fois par les statistiques descriptives et les résultats des régressions. La cotation en bourse est corrélée négativement à l'externalisation de la comptabilité.

Cet élément distingue cette fonction support des autres fonctions. Plus précisément, l'externalisation de la fonction paie ne peut pas être expliquée par la cotation en bourse, tandis que la sous-traitance des fonctions ressources humaines, logistique et système d'information est corrélée positivement à la cotation en bourse. Autrement dit, il semble que les entreprises cotées, *toutes choses égales par ailleurs*, sous-traitent plus facilement leur fonction support sauf en ce qui concerne la fonction comptabilité où l'on observe le contraire (au seuil d'erreur de 1%). Ainsi, les cadres théoriques mobilisant la théorie du signal et de manière plus générale les cadres liés à la gouvernance d'entreprise peinent à expliquer ce résultat.

Une autre compréhension de cette question nous invite à considérer le rôle de la comptabilité et de l'information financière pour ces entreprises. Il peut s'agir d'une information dont la divulgation revêt une question stratégique dans les entreprises cotées plus que les autres et qui dès lors ne peut pas être sous-traitée et doit être maintenue en interne. Dès lors,

l'internalisation des pratiques comptables pourrait être liée au maintien de politique de gestion du résultat au sein des entreprises cotées.

Par ailleurs, la réduction des délais de publication des comptes des entreprises cotées françaises (mouvement dit de fast close) peut expliquer que l'activité comptable soit réalisée en interne. En effet, la sous-traitance comptable semble compatible avec une réduction du délai de publication.

On peut ici aussi s'interroger sur l'utilisation de la théorie du signal. Ne relève pas plutôt d'un argument utilisé par des cabinets de conseil visant à pousser les entreprises à externaliser qu'une explication réelle des décisions ?

#### 4.3. Le poids des freins à l'externalisation

Peu mobilisée par les études antérieures portant sur l'externalisation, la sociologie de la bureaucratie apporte un éclairage intéressant. Ici, la décision de conserver en interne une fonction support n'est plus une décision managériale assise sur la rationalité économique mais elle est appréhendée comme un mécanisme lourd et coûteux lié au processus bureaucratique. Ainsi, les entreprises ne sous-traitent pas les fonctions supports pour des raisons tenant principalement aux habitudes et rapports de force interne. Nos résultats permettent de soutenir cette explication. En effet, *toutes choses égales par ailleurs*, les entreprises les plus jeunes sont celles qui sous-traitent le plus leur comptabilité et la fonction paie. Il est en effet plus simple et moins coûteux d'externaliser une fonction qui n'existe pas qu'une fonction qui existe déjà.

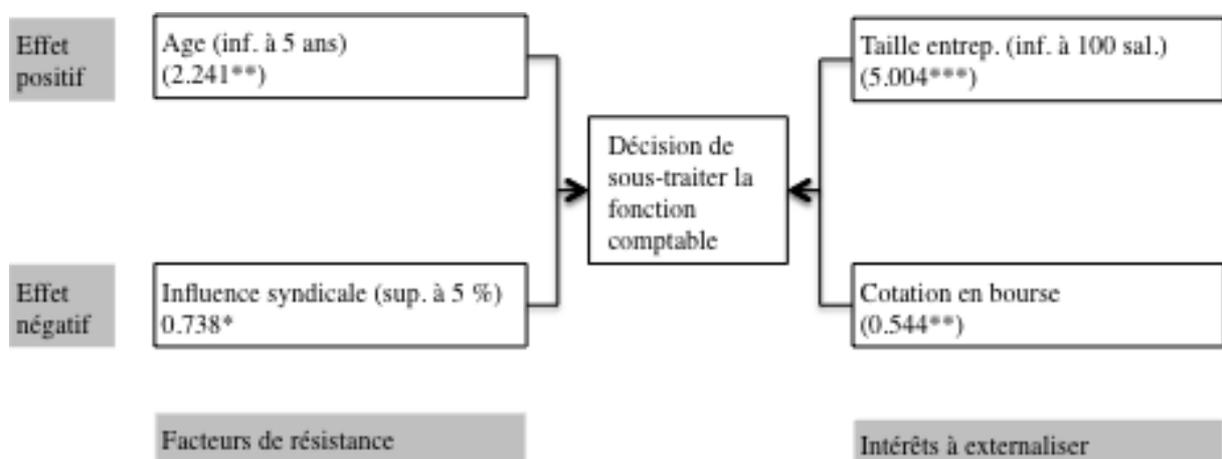
La comptabilité et la paie doivent d'ailleurs être différenciées des autres fonctions supports. En effet, la sous-traitance des ressources humaines, de la logistique et dans une moindre mesure des systèmes d'information ne semblent pas affectée par l'âge de l'organisation. Ce résultat est d'ailleurs cohérent avec les analyses de la bureaucratie. La fonction comptable est

historiquement la fonction la plus ancienne et donc la plus à même à être affectée par les pesanteurs bureaucratiques (Labardin, 2008).

Enfin, notre étude teste un autre facteur de résistance lié à la configuration de relation industrielle. Si ce facteur a déjà été utilisé pour expliquer la sous-traitance y compris de fonction support, il n'avait pas été mobilisé, à notre connaissance, pour expliquer la décision de sous-traiter la comptabilité. Pourtant, notre étude montre que l'intensité syndicale est corrélée à une plus faible externalisation de la comptabilité. Ce constat semble corroborer le fait que cette décision est contrainte par les rapports de force interne et cela, comme pour l'âge, semble une spécificité de la fonction comptable et paie qui n'est pas partagée par d'autres fonctions support comme les ressources humaines, la logistique et les systèmes d'information.

*In fine*, la décision de sous-traiter peut s'apparenter à une opportunité (les facteurs tailles et cotation en bourse) et une contrainte (la taille et l'intensité syndicale). Ces facteurs sont résumés dans la figure suivante.

**Figure 01. Facteurs explicatifs de la sous-traitance de la comptabilité**



## 5. Conclusion

Notre étude cherche à comprendre les déterminants de l'externalisation de la fonction comptable en mobilisant un large échantillon représentatif des entreprises françaises. Cette étude prend le parti de ne pas utiliser un cadre théorique unique mais plutôt de recenser les principaux facteurs explicatifs du recours à la sous-traitance. A l'issue de l'étude empirique, nous montrons que l'externalisation de la fonction comptable peut se comprendre comme une opportunité (liée à la taille et à la cotation en bourse) contraint par des facteurs de résistance (l'âge et la configuration de relations industrielles). Ainsi, les entreprises externalisant le plus leur comptabilité sont de petites entreprises (moins de 100 salariés). Contrairement aux prédictions de la théorie du signal, les entreprises cotées ont tendance à moins externalisées leur fonction comptable que les autres, ce constat différencie la fonction comptable d'autres fonctions supports (ressources humaines et logistique). Nous avons également identifié des facteurs explicatifs liés à l'inertie du processus bureaucratique. Ainsi plus l'entreprise est jeune, plus la fonction comptable est externalisée, *toutes choses égales par ailleurs*, il va de même pour l'intensité syndicale.

*In fine*, cette étude se propose sur un large d'échantillon de comprendre l'influence d'une diversité de facteurs explicatifs. Elle complète certaines études professionnelles menées par des organismes professionnels (tels l'Ordre des Experts-Comptables). Ainsi, l'observatoire de la profession comptable a confirmé en 2012 (Ordre des experts Comptables, 2012) le rôle de la taille dans la décision d'externaliser les tâches financières. Notre étude montre que d'autres facteurs doivent venir compléter cette analyse, ils sont autant de pistes de réflexion pour permettre à la profession comptable d'adapter son offre de service à des organisations qui demeurent en dehors de leur clientèle classique.

Enfin, cette étude comporte un certain nombre de limites qui constituent des perspectives de recherche. D'une part, l'enquête REPONSE ne différencie pas les différentes tâches comptables notamment les tâches récurrentes de tâches plus exceptionnelles, une étude qualitative complémentaire pourrait s'intéresser plus précisément aux tâches sous-traitées et aux sous-traitants de ces tâches (association de gestion agréée, cabinet d'expertise-comptable, etc.). D'autre part, une étude quantitative permet de constater des résultats significatifs mais reste silencieuse sur les phénomènes expliquant ces résultats. Aussi une étude qualitative devrait nous permettre de comprendre les critères de décision d'externalisation de la fonction comptable.

## **Bibliographie**

Abbott, L. J., Parker, S., Peters, G. F., Rama, D. V. (2007). Corporate governance, audit quality, and the Sarbanes-Oxley Act: Evidence from internal audit outsourcing. *The Accounting Review* 82(4): 803-835.

Aubert, B., Rivard, S., Patry, M. (1996). A transaction cost approach to outsourcing behavior : some empirical evidence. *Information and Management* 30(2): 51-64.

Barthélemy, J. (2004). La performance des opérations d'externalisation: une analyse empirique des déterminants. *Economies et sociétés* 38(10): 1737-1757.

Barthélemy, J, Geyer, D. (2005) An Empirical Investigation of IT Outsourcing versus Quasi-Outsourcing in France and Germany. *Information & Management* 42(4): 533–542.

Butler, M.G., Callahan, C.M. (2014) Human resource outsourcing: Market and operating performance effects of administrative HR functions, *Journal of Business Research* 67(2): 218-224.

- Bryson, A., Forth, J., Laroche., P. (2011). Evolution or Revolution? The Impact of Unions on Workplace Performance in Britain and France. *European Journal of Industrial Relations* 17(2): 171–187.
- Carey, P., Subramaniam, N., Ching, K.C.W. (2006). Internal audit outsourcing in Australia. *Accounting & Finance* 46(1): 11-30.
- Chanson, G., Rouges, V. (2012). L’externalisation de la fonction comptable à l’épreuve de la théorie du signal. *Finance Contrôle Stratégie* 15(3): .
- Conway, N., Deakin, S., Konzelmann, S., Petit, H., Rebérioux, R., Wilkinson, F. (2008). The Influence of Stock Market Listing on Human Resource Management: Evidence for France and Britain. *British Journal of Industrial Relations* 46(4): 631–673.
- Crozier, M. (1963). Le phénomène bureaucratique. *Paris Le Seuil*.
- Ernst and Young (2002), Baromètre Outsourcing 2002.
- Ernst and Young (2005), Baromètre Outsourcing 2005 : pratique et tendance du marché de l’externalisation en France.
- Ernst and Young (2008), Baromètre Outsourcing 2008 Europe.
- Espino Rodríguez, T.F., Padrón- Robaina, V. (2006). A review of outsourcing from the resource based view of the firm. *International Journal of Management Reviews* 8(1): 49-70.
- Everaert, P., Sarens, G., Rommel, J. (2010). Using Transaction Cost Economics to explain outsourcing of accounting. *Small Business Economics* 35(1): 93-112.
- Frechet, M., Martin, A., 2011. La protection de l’innovation : utilisation alternative et combinée de méthodes par les entreprises françaises. *M@n@gement* 14: 120–152.

Gilley, K.M., Rasheed, A. (2000). Making More by Doing Less: An Analysis of Outsourcing and Its Effects on Firm Performance. *Journal of Management* 26(4): 763–790.

Gilley, K.M., Greer, C.R., Rasheed, A. (2004). Human Resource Outsourcing and Organizational Performance in Manufacturing Firms. *Journal of Business Research* 57(3): 232–240.

Glover, S.M., Prawitt, D.F., Wood, D.A. (2008). Internal Audit Sourcing Arrangement and the External Auditor's Reliance Decision. *Contemporary Accounting Research* 25(1), 193-213.

Godfrey, P.C., Merrill, C.B., Hansen, J.M., 2009. The relationship between corporate social responsibility and shareholder value: an empirical test of the risk management hypothesis. *Strategic Management Journal* 30, 425–445.

Gouldner, A.W. (1954). Patterns of industrial bureaucracy.

Greer, C.R., Youngblood, S.A., Gray, D.A. (1999). Human resource management outsourcing: The make or buy decision. *The Academy of Management Executive* 13(3): 85-96.

Hayes, D.C., Hunton, J.E., Reck, J.L. (2000). Information systems outsourcing announcements: Investigating the impact on the market value of contract-granting firms. *Journal of Information Systems* 14: 109–125.

Heshmati, A. (2003). Productivity growth, efficiency and outsourcing in manufacturing and service industries. *Journal of Economic Surveys* 17(1): 79-112.

Klaas, B.S., McClendon, J.A., Gainey, T.W. (2001). Outsourcing HR: the impact of organizational characteristics. *Human Resource Management* 40: 125–138.

- Lee, J.N., Huynh, M.Q., Chi-wai, K.R., Pi, S.M. (2000). The evolution of outsourcing research: what is the next issue? In *System Sciences, 2000. Proceedings of the 33rd Annual Hawaii International Conference*.
- Lowe, D.J., Geiger, M.A., Pany, K. (1999). The effects of internal audit outsourcing on perceived external auditor independence. *Auditing: A Journal of Practice & Theory* 18(1): 7-26.
- Martinez, I., Serve, S., 2011. Gestion des résultats et retraits volontaires de la cote : Le cas des OPRO en France. *Comptabilité Contrôle Audit* 17, 7–35.
- Merton, R.K. (1936), The unanticipated consequences of purposive social action. *American Sociological Review* 1(6) : 894-904.
- Ordre des Experts-Comptables (2012), *Le marché de la profession comptable*. Rapport disponible sur le site internet de l'Ordre des Experts-Comptables.
- Perraudin, C., Petit, H., Rebérioux, A. (2013). Worker Information and Firm Disclosure Analysis on French Linked Employer–Employee Data. *Industrial Relations* 52(1): 134–161.
- Perraudin, C., H. Petit, N. Thèvenot, B. Tinel, and J. Valentin. Dépendance interentreprises et inégalités d'emploi : hypothèses théoriques et tests empiriques. Centre d'études de l'emploi, 2009.
- Prahalad, C.K., Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 68: 79-91.
- Selto, F.H., Widener, S.K. (1999). Management Control Systems and Boundaries of the Firm: Why Do Firms Outsource Internal Auditing Activities? *Journal of Management Accounting Research* no. 11 (1999): 45–73.

Speklé, R.F., van Elten, H.J. Kruis, A.M. (2007). Sourcing of Internal Auditing: An Empirical Study. *Management Accounting Research* 18(1): 102–124.

Stévenot, A., Guéry, L. (2010) Le Rôle « d’entrepreneur institutionnel » des capital-investisseurs auprès des entreprises : des influences coercitives et cognitives liées à l’importance relative des ressources. *Finance Contrôle Stratégie* 13(2): 107–144.

Stolowy, H., Breton, G., 2003. La gestion des données comptables: une revue de la littérature. *Comptabilité Contrôle Audit* 9, 125–151.

Thauvron, A., 2000. La manipulation du résultat comptable avant une offre publique. *Comptabilité Contrôle Audit* 6, 97–114.

Tondeur, H., de La Villarmois, O. (2003). L'organisation de la fonction comptable et financière. *Comptabilité-Contrôle-Audit* 9(1), 29-52.

Vining, A. (1999). A conceptual framework for understanding the outsourcing decision. *European Management Journal*, 17(6): 645-654.

Wajtrakul, B. (2005). Determinants of IS Sourcing Decisions: A Comparative Study of Transaction Cost Theory versus the Resource-Based View. *The Journal of Strategic Information Systems* 14(4): 389–415.

Williamson, O.E. (1985). *The economic institutions of capitalism*. New-York: Free Press.

Yang, C., Huang, J.B. (2000). A decision model for IS outsourcing. *International Journal of Information Management*, 20(3), 225-239.