



# Synoptique des risques liés à la mission l'externalisation de la fonction comptable et leur gestion au sein des PME au Bénin

AGBEDE Ogoutchéoun Pierre Claver<sup>1</sup>, HOUNKOU Cossi Emmanuel <sup>2</sup>

<sup>1</sup> Docteur en Sciences de gestion, Université d'Abomey-Calavi (Bénin) Laboratoire de Recherche sur les Performances et Développement des Organisations (LARPEDO)

<sup>2</sup> professeur Titulaire des Universités, Université d'Abomey-Calavi (Bénin) Laboratoire de Recherche sur les Performances et Développement des Organisations (LARPEDO)

**Résumé :** L'objectif de cette recherche est d'appréhender les risques auxquels sont soumis les cabinets et les PME dans une mission d'externalisation de la fonction comptable et d'approcher les mécanismes par lesquels chaque partie parvient à gérer les risques courus. Une méthodologie quantitative basée sur un échantillon de 40 PME, choisit au hasard au sein de quatre (4) cabinets. Les résultats révèlent que les PME au Bénin en faisant recourent à l'externalisation de la fonction comptable, courent 4 types de risques : le risque technique, le risque inhérent à la sécurité des informations et le risque inhérent à la rentabilité du cabinet, parmi lesquels le risque inhérent à la sécurité par plus élevé. Cependant elles font recours couramment à cinq pratiques de gestion de risque d'externalisation de la fonction comptable à savoir : l'interdiction des pratiques générant des risques élevés, la protection contractuelle, les procédures de contrôle interne, la prise de garanties matérielles.

**Mots-clés :** Risques, externalisation, fonction comptable, PME, Bénin.

**Digital Object Identifier (DOI):** <https://doi.org/10.5281/zenodo.7267046>

**Published in:** Volume 1 Issue 2



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/).

## 1. Introduction

La gestion des risques se concentre sur l'identification, l'évaluation, le contrôle et la « maîtrise » des risques. La gestion des risques veut également dire qu'on tire profit des perspectives profitables et qu'on prend des risques sur la base d'une décision informée et d'une analyse des résultats. Dans une acception globale, la gestion des risques n'est pas destinée à contraindre le développement de l'organisation, à l'immobiliser ou à limiter les risques qu'elle prend. Au contraire, son but est de contribuer à maximiser la finalité de chaque organisation pour un profil de risque choisi, de faire en sorte que le choix de ce profil de risque soit aussi conscient et transparent que possible pour l'ensemble des partenaires.

La complexification du jeu décisionnel est un élément majeur expliquant l'enjeu que représente la gestion des risques. La capacité des élus à agir sur le territoire est devenue de plus en plus complexe, du

fait, d'une part, de l'accroissement de leurs prérogatives suite à la décentralisation et, d'autre part, de l'imbrication des différents acteurs, des institutions. L'accroissement des pouvoirs et des compétences a concerné tous les domaines et s'est accompagné d'un accroissement des pouvoirs, des responsabilités. Hardy (1997) souligne que comme personne ne sait très bien de quoi il est responsable, des incertitudes existent sur la répartition des compétences et ce qui génère un risque important. Cette complexification s'exprime à travers la gouvernance qui, selon Le Galès (1998), se définit comme un processus de coordination d'acteurs, de groupes sociaux, d'institutions pour atteindre des buts propres discutés et définis collectivement dans des environnements fragmentés, incertains. L'organisation doit mettre en place un système de gestion des risques capable de les mesurer, les contrôler et les réguler. Elle doit de plus placer les personnes, chargées du contrôle d'un ensemble complexe de risques influant sur les performances de l'organisation, face à leurs responsabilités (voire par exemple Berstein (1996), Casta (1999). Guérin-Lavignotte et Kerrouche (2000) précisent que les implications liées à ces évolutions du contexte de l'action politique locale sont essentiellement perçues sur le mode de gestion du risque. Aujourd'hui la notion de responsabilité est associée à celle de risque que ce soit dans l'action administrative locale (Gilbert, 1995) ou dans l'action politique (Gilbert, 1990). Aussi, le risque doit désormais être au fondement de l'action locale.

De sa forme simple, à l'origine, la comptabilité a évolué vers une version moderne en raison de la multiplication des opérations en vers les tiers, dans le but d'une meilleure présentation de l'image fidèle de son objet.

Vu l'importance de celle-ci dans le développement économique actuelle, et face à l'effet de mondialisation, d'uniformisation des législations africaines, est né le SYSCOHADA. Système comptable de la zone OHADA, elle dispose en son sein des exigences qui obligent certaines entreprises à une tenue de comptabilité plus rigoureuse. Aussi, ces entreprises de par leur complexité grandissante, font faces à un souci de maîtrises des coûts engendrés par le fonctionnement de leurs activités. Face à autant de variables de gestion courante, bon nombres d'entreprises se lancent dans la recherche de nouvelle option de gestion plus efficiente. Celle-ci aura pour but premier de pallier un temps sois peu aux problèmes de risque, qui selon Alazard et Separi (2004 :25) sont liés aux activités principales «les approvisionnements, la production, la commercialisation, l'information financière » d'une entreprise. Ainsi pour atteindre leurs objectifs stratégiques et de faire face aux exigences du droit comptable dans l'espace OHADA, les entreprises ont donc abandonnées leur précédente stratégie d'intégration vertical pour une démarche de « désintégration ». Cette dernière est basée sur l'externalisation d'une de ses fonctions. Cet impératif au quel s'attèle les entreprises de nos jours (l'externalisation) peut se définir comme « le fait de confier une activité à un prestataire extérieur plutôt que de la réalisée en interne » (Barthélémy, 2004) sur une durée contractuelle pluriannuelle (Channson 1997 ; Wilson 1998). L'externalisation couvre plusieurs domaines d'activités dont entre autre la fonction administrative comptable et financière, sa mise en place effective, passe par la réalisation d'une mission d'externalisation de la fonction comptable et financière. En effet une mission d'externalisation de la fonction comptable et financière est une intervention de la profession de l'expertise comptable, elle consiste à rendre un service intellectuel pour les firmes tenues de produire des états financiers annuel et s'avère particulièrement utile pour les PME dont les ressources sont généralement limitées.

Toutes fois, notons que plusieurs risques entourent la bonne marche d'une mission d'externalisation de la fonction comptable et notamment ceux liés aux prestataires. Ces différents risques peuvent être entre autres : la perte des pièces comptables, les mauvaises imputations, la défaillance des logiciels, etc. Ils sont généralement regroupés en deux grands groupes que sont d'une part la sous performance et d'autres part la défaillance. Plusieurs structures sont capables d'être assignée à être des prestataires de service

d'externalisation de la fonction comptable et financière et donc d'une mission d'externalisation de la fonction comptable.

Cependant de nos observations, il en ressort plusieurs insuffisances qui peuvent porter atteinte à une bonne exécution de la mission d'externalisation de la fonction comptable. Nous avons, les retards dans la transmission des pièces comptable, ce qui crée ainsi des imputations et comptabilisation à des périodes inadéquates, des omissions de factures, des déclarations fiscales avec retard ; la mauvaise connaissance du rôle du cabinet de la part de certaines entreprises, une surcharge du travail, du chargé de dossier au vu d'un portefeuille de clients assez important ; donc une insuffisance du personnel et un refus de la part des clients de se conformer à certaine suggestion du cabinet. En nous basant sur ces précédents, notre étude vise à répondre à la question fondamentale suivante : Quels sont les risques auxquels sont soumis les cabinets et les PME, dans une mission d'externalisation de la fonction comptable et par quels mécanismes parviennent-ils à gérer les risques courus ?

Ce travail de recherche expose successivement la revue de littérature, la méthodologie, la présentation des résultats suivie de leur discussion puis enfin la conclusion.

## **2. Revue de littérature**

### **2.1. Définition du risque**

Souvent utilisé dans les écrits, le terme « risque » peut être interprété et défini de diverses manières. Selon WIBO (1998 :2), le risque peut être défini comme un aléa dont la survenance prive un système d'une ressource et l'empêche d'atteindre les objectifs fixés. Par ailleurs, Schlick (2010 : 10) définit le risque comme étant un concept signifiant la possibilité que la combinaison d'un événement incertain et d'un mode de fonctionnement aléatoire ait pour conséquence la non-atteinte d'un objectif. La directive Seveso 2 ajoute que le risque se caractérise par deux composantes : la probabilité d'occurrence d'un événement donné, la gravité des effets ou conséquences de l'événement supposé pouvoir se produire. Bernoulli, en 1738 dans specimen theoriae novae de mensura sortis apporte la première définition scientifique : « le risque est l'espérance mathématique d'une fonction de probabilité d'événement ». En termes plus simples, il s'agit de la valeur moyenne des conséquences d'événements affectés de leur probabilité.

Pour (Danièle, 2006) le "risk management", renvoie à une notion d'incertitude associée à la possibilité de gains futurs ce qui montre que le risque est donc une incertitude mesurable. Il est caractérisé par une mesure du hasard avec des probabilités identifiables et donc calculables. Lorsqu'il se produit, le risque a des conséquences qui se traduisent sur trois variables clés de la gestion de l'organisation : ce sont la solvabilité, la liquidité et la rentabilité.

La connotation négative généralement affectée au risque n'empêche pas cependant qu'il soit également une occasion pour saisir une opportunité : on décide en connaissance de cause de prendre un risque mais on se donne les moyens de le maîtriser (Raïs, 2012). Cette conception du risque est fonction de la pluralité des risques inhérents à l'activité de l'entreprise et pose le problème de la définition des différents types de risques et de la distinction entre ces risques.

Ces définitions s'accordent sur le caractère probable et non souhaité du risque. Nous remarquons clairement que la réalisation d'un risque quel qu'il soit aura un impact sur l'entité notamment sur l'atteinte des objectifs.

### **2.2. Les différentes catégories de risques liés à une mission externalisation de la fonction comptable**

Les risques liés à l'externalisation sont nombreux et fréquemment sous-estimés par les managers. Cependant, selon Quélin & al (2000 :3) une distinction doit être faite entre les risques attachés à la

dimension contractuelle de l'externalisation ; les risques inhérents à l'activité concernée et les risques encourus par les parties (le client et son prestataire).

### **2.2.1. Risques attachés à la dimension contractuelle**

Avant de signer le contrat d'externalisation, l'entreprise doit bien réfléchir à l'activité qu'elle veut externaliser et à qui l'externaliser sans oublier les conditions et clauses du contrat. L'élaboration du cahier des charges doit intégrer à la fois les exigences techniques, juridiques et financières sur la base desquelles les prestataires seront sélectionnés puis retenus.

### **2.2.2. Risques inhérents à l'activité**

Ces risques découlent des différentes phases d'exécution de l'activité par le prestataire. Il s'agit de :

- **Risques inhérents au paramétrage**

Le paramétrage est un ensemble de règles qui déterminent le fonctionnement d'une application informatique ; un logiciel comptable dans notre cas précis. Le risque majeur inhérent au paramétrage du logiciel est celui des erreurs de paramétrages. Ces risques ont une influence directe sur le risque de traduction comptable.

- **Risques inhérents à la sécurité et à la maintenance**

Il s'agit de savoir si l'utilisation de l'informatique offre toute garantie de sécurité, surtout en ce qui concerne la confidentialité des documents pour son utilisateur. Les risques les plus courants sont les malversations perpétrées par des personnes étrangères au service, la détérioration du matériel, les pertes d'informations dues aux interruptions du système, la divulgation d'informations confidentielles, les détournements de fonds et l'attaque du matériel par des virus. Les risques majeurs associés à la mauvaise maintenance du logiciel sont celui de la détérioration du matériel et celui des interruptions successives engendrant la perte d'informations.

### **2.2.3. Risques liés à l'organisation et à la tenue de la comptabilité**

De la réception des pièces comptables jusqu'à l'établissement des états de synthèse, plusieurs risques couvrent le parcours du comptable. Tout en expliquant chaque étape, nous évoquerons les risques possibles.

- **Risques inhérents à la réception et au traitement des pièces justificatives**

Dans un souci de transparence et de respect des principes comptables, toute écriture comptable doit être justifiée. Ainsi, avant de procéder à la saisie des écritures comptables, il faut au préalable recevoir et classer les pièces comptables. Dans le cadre de l'externalisation, ces pièces provenant du client qui est extérieur au cabinet sont soumises à plusieurs risques. Le premier risque inhérent à la réception des pièces justificatives est le risque de perte. Perte qui peut subvenir tant chez le client que chez le prestataire. Lors du transfert des pièces, pour diverses causes, l'une des parties peut égarer les pièces comptables. Le second risque est le risque de dilution de responsabilité quant à celui qui est chargé de réceptionner les pièces transmises par l'entreprise au prestataire. Une fois les pièces reçues, elles doivent être classées. A ce niveau, peuvent subvenir également les risques de perte et de dilution de responsabilité.

- **Risques inhérents à la saisie et à la centralisation des écritures**

Plate-forme de la tenue d'une comptabilité, la saisie et la centralisation des écritures doivent nécessiter une attention particulière. Les prescriptions des normes comptables obligent les entreprises à effectuer

les enregistrements comptables de manière chronologique, fidèle et complète, quotidiennement et sans retard dans les livres comptables et ceci dans un souci de refléter l'image fidèle. L'insertion des TIC dans la comptabilité et leurs avantages ne fait pas de l'ordinateur uniquement un moyen plus performant et plus rapide, mais aussi un outil privilégié de gestion et d'aide à la décision. Dans le même temps, il expose inversement l'entreprise à des risques. Ainsi, une pléiade de risques peut subvenir lors de la saisie et de la centralisation des écritures. Pour ce qui est de la saisie des écritures, la synthèse des analyses d'Angot & al. (1994) fait ressortir trois principaux types de risques à savoir les risques liés à l'exhaustivité (enregistrement de toutes les écritures), à la réalité (charges, produits, biens et dettes enregistrés concernent réellement l'entreprise) et souvent le risque lié à la séparation des exercices (enregistrement dans la bonne période). La saisie est également soumise au risque de doublons, d'oublis et d'erreurs d'enregistrements. Il faut aussi noter le risque de retard dans la saisie si le cabinet n'est pas bien organisé.

En ce qui concerne la centralisation c'est-à-dire le report des écritures du journal dans le grand livre et la balance, les risques ne manquent pas non plus. La plupart des logiciels comptables sont dotés d'un système intégré. Ce système permet d'enregistrer une et une seule fois l'opération qui sera ensuite acheminée vers les différentes applications informatiques afin d'être centralisée dans le grand livre et la balance. Cependant, ces systèmes sont complexes et sont soumis aux risques d'erreurs de conception, de réalisation et de maintenance.

- **Risques inhérents à l'établissement des états de synthèse**

Les états de synthèse regroupent généralement le bilan, le compte de résultat, le tableau de financement des ressources et emplois et les états annexés. Avec l'utilisation des logiciels, ces documents hormis l'état annexé sont facilement et rapidement générés sur la base des écritures comptables de l'exercice. Si tous les risques inhérents à ces écritures sont donc couverts, il n'y aura pratiquement pas de risques propres à ces documents. Toutefois, avant l'établissement des états de synthèse, le comptable effectue des travaux d'inventaire. Ces travaux qui se résument aux régularisations de fin d'exercice en matière d'amortissement, de provision, de charges et produits ne sont soumis en général qu'au risque d'erreur et à ceux inhérents à la saisie et centralisation des écritures.

## **2.2.4. Risques encourus par les parties**

### **2.2.4.1. Risques encourus par l'entreprise**

L'entreprise ayant réalisé l'externalisation de la fonction comptable est soumise à une pléiade de risques. Parmi ces derniers, les plus courants sont :

- **Le risque social**

Il est détecté si l'externalisation de la fonction comptable est suivie du transfert partiel ou total du personnel. Le changement d'environnement de travail, la nécessité d'une adaptation forcée, le sentiment de rejet et d'instabilité de la carrière sont souvent sources de mécontentements chez les salariés transférés. Ils sont souvent frustrés et cela peut avoir des impacts sur l'exécution de l'opération.

- **Le risque de dépendance**

Il se manifeste par le fait que l'entreprise n'ayant plus le contrôle exclusif de l'activité se trouve dépendante de son prestataire. La dépendance peut entraîner des risques de sous performance voire d'irréversibilité.

### **2.2.4.2. Risques encourus par le prestataire**

Ils regroupent les risques liés aux compétences ou aux méthodes du prestataire. Ce sont les risques de sous-performance et de défaillance du prestataire.

Selon Quélin & al. (2003 :3), l'un des risques contractuels de l'externalisation est la sous-performance ou la non-performance. Il correspond à la situation où le prestataire délivre un service qui ne correspond pas aux spécifications définies dans le contrat. Dans ce cas, le client subit une perte, voire un dommage. Ils nous font remarquer qu'un tel risque expose le client à une perte potentielle de son avantage concurrentiel. Si ce dernier repose sur un savoir-faire opérationnel et technique exclusif, ou bien sur un mode d'organisation type, c'est une partie du chiffre d'affaires qui est exposée.

Néanmoins, le risque majeur encouru par le prestataire est souvent le risque de défaillance. Ce risque est attaché à ses compétences. Il peut être décomposé en trois (03) risques qui peuvent être définis comme suit:

- **Le risque technique**

Il est principalement lié à la panne ou au problème technique que peut rencontrer le prestataire. Sa réalisation interrompt la continuité de la prestation alors que le client en pâtit. En général, ce risque est gérable. Des pénalités financières peuvent être appliquées en cas de non-performance.

- **Le risque économique et financier**

Le risque économique et financier soulève la question de la pérennité économique du prestataire. Certains marchés connaissent des vagues de nouveaux entrants attirés par une forte croissance, mais ils ne peuvent apporter les gages ni de l'ancienneté, ni de l'expérience accumulée. La potentialité d'un tel risque requiert alors une analyse poussée de la solidité financière du prestataire, mais aussi de la stabilité de ses équipes comme de la qualité de son climat social.

- **Le risque technologique**

Il recouvre l'incertitude à propos de la capacité du prestataire à faire les bons choix technologiques pour offrir le service le meilleur au meilleur coût. Ce risque peut être qualifié de majeur dans les environnements fortement technologiques..

### **2.3. La gestion des risques liée à une mission d'externalisation de la fonction comptable**

Selon le référentiel ISO Guide 73 (2009), la gestion du risque est définie en tant que « activités coordonnées dans le but de diriger et piloter un organisme vis-à-vis du risque » ou encore comme « activités pour restreindre la possibilité que quelque chose se passe mal ». Quant à l'Office québécois de la langue française, la gestion du risque est « l'ensemble des activités qui consistent à recenser les risques auxquels l'entité est exposée, puis à définir et à mettre en place des mesures préventives appropriées en vue de supprimer ou d'atténuer les conséquences d'un risque couru ».

Selon Churchill et Coster (2001), la gestion du risque implique la prévention des problèmes potentiels et la détection anticipée des problèmes réels quand ceux-ci arrivent. Elle peut se faire à travers un processus à trois étapes :

D'abord, cela consiste à détecter au préalable les faiblesses, limites et menaces actuelles et potentielles de l'organisation. Un aspect important de gestion des risques est de prévoir les risques probables de l'organisation à court, moyen et long terme.

Ensuite, il faut concevoir et mettre en exécution des mesures de contrôle pour amoindrir les risques. Par exemple la garantie matérielle peut représenter une solution alternative pour minimiser les risques sur créances dans un environnement financier particulier alors que la caution solidaire peut être un recours approprié dans d'autres environnements.



Enfin, une fois le système de contrôle en place, les entreprises doivent pouvoir suivre et apprécier son degré de fonctionnalité et son efficacité. Les outils de suivi consistent avant tout en un tableau de bord d'indicateurs de performance que les Directeurs et Administrateurs doivent établir et suivre afin de s'assurer de la bonne gestion d'une entreprise.

Dans cette même lancée, ces deux auteurs privilégient deux déterminants majeurs en matière de gestion des risques : la bonne gouvernance et des ressources humaines performantes. Le conseil d'administration joue le rôle de contrôle ultime dans une entreprise. Une des responsabilités importantes de ce conseil est d'analyser les risques et s'assurer que l'entreprise prend des mesures de contrôle appropriées pour minimiser sa vulnérabilité. Un autre fondement est le personnel de l'entreprise. Une entreprise peut considérablement réduire sa vulnérabilité à la plupart des risques si elle a des employés bien formés et motivés. Cela peut être atteint par une stratégie à trois facettes : le recrutement, la formation et la motivation.

En somme, la gestion du risque est un processus continu car la vulnérabilité change avec le temps. De plus, pour être efficace, la gestion du risque doit être conçue comme un processus itératif qui demande la participation du personnel à tous les niveaux de l'organisation.

#### **2.4. Les outils de gestion des risques**

Les entreprises utilisent plusieurs instruments pour gérer les risques auxquels ils sont confrontés.

Les travaux réalisés par le cabinet de conseil en management et gestion des risques « Protiviti risk & Business Consulting » dans son étude conduite en mars 2011 auprès de 100 entreprises sur les pratiques de gestion des risques révèlent pour les entreprises non financiers les outils de gestions de risques suivantes:

**Interdiction des pratiques générant des risques élevés :** C'est un moyen de couverture de risque, il est certes assez radical mais il s'avère souvent efficace. En effet, il consiste à éviter de réaliser l'activité qui pourrait générer des risques. Pendant la crise post-électorale en 2011, certaines entreprises françaises pour éviter toute probabilité de perte, ou de bénéfice ont rapatrié leurs capitaux. Cette solution est loin d'être la meilleure, car elle prive la société des bénéfices que l'activité pourrait générer.

**Couverture des risques par des polices d'assurance :** Utilisée par beaucoup d'entreprises, les polices d'assurances permettent de se couvrir ou de s'adapter aux risques auxquels elles sont confrontées. Elles investissent dans les assurances dommage, assurance multirisques...

**Protections contractuelles :** Le meilleur moyen d'atténuer les risques liés à l'activité de l'être humain est de mettre en place un dispositif formel (contrat, cadre légal, normes internationales) et informels (effet de réputation) pour dissuader les comportements dérivants (Douglas North, 1990 cité par Dékadjèvi B. (2019)).

**Systèmes d'auto-assurance :** Constitués de Provisions comptables, réserves en capitaux propres...les travaux de Colasse (2001) montrent que, les amortissements, les provisions pour dépréciations et les provisions pour risques et charges représentent des capitaux épargnés pour financer le renouvellement des immobilisations ou de possibles dépréciations. Ainsi donc, ils constituent un système d'auto-assurance. Ils sont des prélèvements sur les bénéfices qui visent à couvrir des risques et charges précisés.

**Mutualisation des risques avec des partenaires** : C'est un moyen de couverture des risques qui permet de réduire les risques inhérents à une opération ou à un projet en transférant la charges des risques sur plusieurs agents économiques.

**Procédures de contrôle interne** : Les procédures de contrôle interne permettent de garantir la réalisation des objectifs en réduisant la probabilité d'échec, et cela en veillant à l'application des mesures prises par la direction. Le contrôle interne peut-être préventif ou détecteur. Les contrôles préventifs ont pour objectifs de prévenir le risque. Cela peut se faire en réglementant les compétences. Les contrôles détecteurs sont quant à eux des contrôles de conformité et de concordance.

Cependant il y a les outils classiques qui relèvent de la méthodologie d'accord de crédit, mais aussi d'autres dispositifs de gestion des risques comme la réglementation prudentielle et la cartographie des risques. Ces outils sont fréquemment utilisés par les entreprises financières.

**La cartographie des risques** : l'établissement d'une cartographie des risques peut être motivé par des objectifs de différentes natures aussi importants les uns que les autres. Ces objectifs peuvent se résumer à la mise en place d'un contrôle interne ou d'un processus de management des risques adéquat, à l'aide à la Direction Générale dans l'élaboration de son plan stratégique et de sa prise de décision, à l'orientation du plan d'audit interne en mettant en lumière les processus au niveau desquels se concentrent les risques majeurs, à la préservation de la bonne image de l'organisation.

La cartographie des risques est donc un puissant outil de pilotage interne. Ainsi, son élaboration exige une méthodologie minutieuse, ce qui permet une détection systématique des risques majeurs.

## **2.5. Décision d'externalisation et gestion des risques**

La question de l'externalisation n'a pas manqué de susciter des réflexions chez les auteurs. Plusieurs recherches et études ont donc été réalisées sur les facteurs explicatifs de la décision d'externalisation. Selon, TONDEUR et HUYNH Thi Ngoc Van, sur les raisons qui amènent les entreprises à l'externalisation, les deux chercheurs ont affirmé que : « L'adoption de cette nouvelle forme organisationnelle est une réponse aux faiblesses d'une organisation établie. Les raisons qui ont souvent été avancées comme explications de la stratégie d'externalisation de la fonction comptable sont relatives à la taille du service qui mobilise des ressources importantes et les détourne des enjeux stratégiques, aux marges de manœuvres financières induites par une potentielle réduction des coûts et à la recherche d'une amélioration de la qualité des prestations en recourant à des cabinets d'expertise comptable ». Ainsi retenons-nous de ces deux points de vue que le recentrage, la réduction des coûts et l'amélioration de la qualité des prestations constituent les principaux motifs de l'externalisation. De plus de par les travaux de Halioui, nous notons quatre groupes homogènes de facteurs déterminants de l'externalisation. Celui-ci, nommé, dans un premier temps, les facteurs stratégiques qui composent des avantages comme le recentrage sur le cœur du métier. Selon Jmal & al (2011) le cœur du métier peut être défini comme l'activité ayant une forte contribution à la création de valeur ajoutée. Ainsi la plus grande difficulté consiste à déterminer si une activité appartient bien au cœur de métier ou non ; donc tenir compte des caractères stratégiques, de la contribution à la rentabilité, énoncer respectivement par Quinn et Barney. Il est également composé de la facilitation des opérations de reengineering concept lancé par Michael Hammer à la fin des années 80. Sur cette contrainte, Porter (1986) écrit qu'elle permet de renforcer l'avantage concurrentiel par une affectation en priorité des activités ayant une plus grande valeur ajoutée. Enfin la réaffectation des ressources dont l'objectif est fortement liée à la notion de recentrage sur le cœur du métier. De ce fait, l'approche fondée sur les ressources et les compétences suggère que les



entreprises ont intérêt à investir sur leur cœur de métier et à externaliser les activités qui n'en font pas partie (Prahalad et Hamel, 1990 ; Quinn et Hilmer, 1994). En outre, Halioui dans un deuxième temps suggère les facteurs organisationnels. Pour lui, cette variable explicative est liée à l'allègement de la structure et gain de flexibilité en ce qu'elle permet une réduction de la taille de l'entreprise, s'intègre dans le cadre de la flexibilité stratégique de Reix (1979) et enfin pour Desreumaux (1996), implique un remplacement de la grande entreprise par un système de socio-entrepreneurship. Selon Jmal & al (2011) cette variable permet de reconnaître l'externalisation comme une solution ou un dénouement lié à l'existence d'un problème ou d'une difficulté au sein de l'organisation. Selon les mêmes auteurs elle offre aussi 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. Par ailleurs, pour Halioui et Porter les facteurs opérationnels sont issus de l'environnement institutionnel de la fonction comptable. Les obligations de se conformer avec les réglementations et les normalisations et de suivre leur allure d'évolution sont très restrictives pour les entreprises. De plus la conformité aux délais peut avoir des conséquences sur l'image de l'entreprise. Ces contraintes alourdissent les directions financières et ainsi, le recours à un spécialiste est considéré comme un moyen de protection de l'image de performance de l'entreprise. Enfin, les facteurs financiers ; pour Roy (2004) le recours à l'externalisation s'explique principalement par la recherche d'économie de coûts. En ce qui concerne la fonction comptable, les économies d'échelles réalisées sur le transfert des équipements et du personnel, l'efficacité et le gain de compétence qu'apporte la prestation sont de réelle motivation de décision d'externalisation. Aussi selon Jmal & Halioui (2011), la variabilisation des charges fixes permet aux directeurs financiers de connaître les coûts réels de leur fonction comptable et de chaque prestation. « Cela les conduit à une maîtrise des coûts par une connaissance préalable et une rationalisation des dépenses » (Gigot-Gaillard 1995).

Enfin selon une étude de l'American Management Association menée aux États-Unis, le recours à l'externalisation des fonctions comptables et financières sont sensiblement motivées par l'objectif de réduction des coûts de la fonction externalisée (environ 80% des cas) aux dépens de l'objectif d'amélioration de sa performance (environ 50% des cas).

Mais il faut dire qu'au-delà de ses avantages, l'externalisation cache des dangers non négligeables. Selon Descroches (2003 : 33) le risque est perçu comme l'éventualité d'un futur redouté, la mesure de l'instabilité de la situation dangereuse ou menaçante d'un accident. Pour ce dernier, c'est un impact sur la solvabilité, la liquidité et la rentabilité de l'entreprise. Contrairement à Descroches, Barthélemy & al (2004 : 12) perçoit ce concept comme étant un concept mal défini et dont l'occurrence est incertaine. Néanmoins, les auteurs précités s'entendent sur le fait que la réalisation du risque a un impact sur l'activité de la structure. Le risque permet d'évaluer des événements susceptibles d'affecter l'intégrité d'une chose (perte financière, affectation de l'image de marque). Selon BOUANICHE (2004 : 7) la mesure du risque passe par la détermination des critères tels que : la probabilité d'occurrence (f) et la gravité des conséquences (g). Le produit de ces deux critères fait appel la notion de criticité (C) du risque. En termes d'externalisation plusieurs auteurs ont eu à se prononcer sur les risques d'une initiative. Ainsi les auteurs tels que Brousse (2004) parle de risques attachés à la dimension contractuelle de l'externalisation, d'autre comme Quélin et Barthélemy (2002 : 99) on distingue deux principaux risques qui sont : d'une part le risque social, risque de dépendance, liés à l'entreprise et d'autre part les risques techniques, économiques, technologiques liés au prestataire. Barry (2009 :152) quant à lui, considère que les risques inhérents à l'organisation de la comptabilité sont entre autres : la fraude, les paiements fictifs, la double imputation, les pertes des pièces. Selon Barthélemy (2001), l'externalisation permet d'éviter d'immobiliser des ressources financières tout en transférant au prestataire les deux grands risques inhérents aux investissements : le risque de surcoût lié au surinvestissement et le risque de sous-capacité lié au sous-investissement. Enfin d'après les études d'Anderson et d'Ernst et Young,

le risque de dépendance est le frein le plus important dans l'externalisation. Il est la conséquence de la perte de savoir-faire, de contrôle ou de maîtrise de la fonction. En ce qui concerne la fonction comptable, il faut ajouter aussi l'insécurité et la confidentialité des informations. La dépendance peut entraîner des risques de sous-performance voire d'irréversibilité.

### **3. Méthodologie de la recherche**

Cette partie permet de présenter la méthode de collecte des données et les outils d'analyse de l'étude. Il s'agit de décrire les outils et techniques de collecte des données ainsi que l'échantillonnage. Ainsi, nous nous sommes définis une démarche à trois phases. La première sur les outils de collectes de données à savoir l'entretien direct, la recherche documentaire, la seconde est axée sur le modèle d'analyse et aboutir à la méthodologie d'une mission de commissariat aux comptes avec un accent sur la maîtrise des risques à travers le contrôle interne.

#### **3.1. Outils de collecte des données**

Notre méthodologie s'appuie sur deux méthodes de collecte des données. Il s'agit de la recherche documentaire et de l'enquête par questionnaire

Le questionnaire nous a permis de collecter les informations quantitatives. Il a été élaboré et adressé aux responsables d'entreprises d'une part, et aux cadres du cabinet, particulièrement l'expert-comptable d'autre part. Il vise à comprendre la pratique de l'externalisation de la fonction comptable des entreprises, à identifier les risques liés à l'exécution de la mission et la gestion faite de ces risques.

Pour ce qui concerne l'échantillon de notre étude, il est composé de quelques PME clientes de quatre (4) Cabinets choisis au hasard dans le tableau de l'ordre des experts et installé sur le territoire béninois. L'enquête a pris en compte dix (10) PME par cabinet et ayant au moins une ancienneté de deux (2) dans le cabinet, soit un échantillon de 40 PME.

#### **3.2. Analyse des données**

Nous utiliserons essentiellement une grille d'analyse des risques. Cet outil permet d'évaluer les risques. Celle-ci passera d'abord par l'identification des risques. Ensuite par le concours des logiciels Excel et Word nous procéderons à l'estimation des risques par le calcul de la criticité de ceux-ci et enfin, nous établirons leur hiérarchisation.

Nous utiliserons plusieurs outils pour l'analyse des informations recueillies. Compte tenu du nombre réduit d'entreprises prises en compte par notre enquête, nous procéderons à un dépouillement manuel et utiliserons le logiciel Excel qui nous permettra de présenter des tableaux qui feront l'objet d'interprétation et d'analyse. Des histogrammes seront également utilisés pour illustrer nos commentaires.

En ce qui concerne l'évaluation des risques qui seront identifiés, elle s'effectuera suivant les étapes ci-après :

- Etape 1 : Définir le cadre de l'évaluation et les moyens nécessaires.
- Etape 2 : Identifier les risques.
- Etape 3 : Estimer les risques identifiés. L'estimation consiste à déterminer le niveau de gravité et la fréquence d'apparition. Dans le cadre de notre étude, ces niveaux se présenteront comme suit:

**Tableau N°1 : La gravité de dommages potentiels**

N°	NIVEAU	SITUATION	
		CABINET	ENTREPRISE
1	Faible	Si l'apparition du risque ne bloque pas le travail	S'il y a manifestation de besoin d'informations et obtention de réponse à temps
2	Moyen	S'il peut bloquer le travail	S'il y a manifestation de besoin d'informations et obtention de réponse avec quelques jours de retard
3	Grave	S'il bloque le travail	S'il y a manifestation de besoin d'informations et obtention de réponse avec quelques semaines de retard
4	Très Grave	Si cela amène à reprendre tout le travail	S'il y a manifestation de besoin d'informations et Absence de réponse

**Tableau N°2 : La fréquence d'apparition**

N°	NIVEAU	Fréquence (Cabinet /Entreprise)
1	Très rare	Apparition de l'ordre d'une fois par an
2	Rare	Apparition de l'ordre d'une fois par mois
3	Fréquent	Apparition de l'ordre d'une fois par semaine
4	Très fréquent	Apparition quotidienne ou permanente

Source : nos résultats

- Etape 4 : Hiérarchiser les risques pour déterminer les différents niveaux. Cette hiérarchisation est obtenue suite à une combinaison des niveaux de gravité et des fréquences d'apparition. Elle peut être schématisée comme suit :

**Tableau 3: Hiérarchisation des risques (criticité)  $Criticité = Gravité * probabilité$** 

Gravité \ Probabilité	1	2	3	4
1	1	2	3	4
2	2	4	6	8
3	3	6	9	12
4	4	8	12	16

- Source : nous même

➤ **Tableau 4:** Nature des risques :

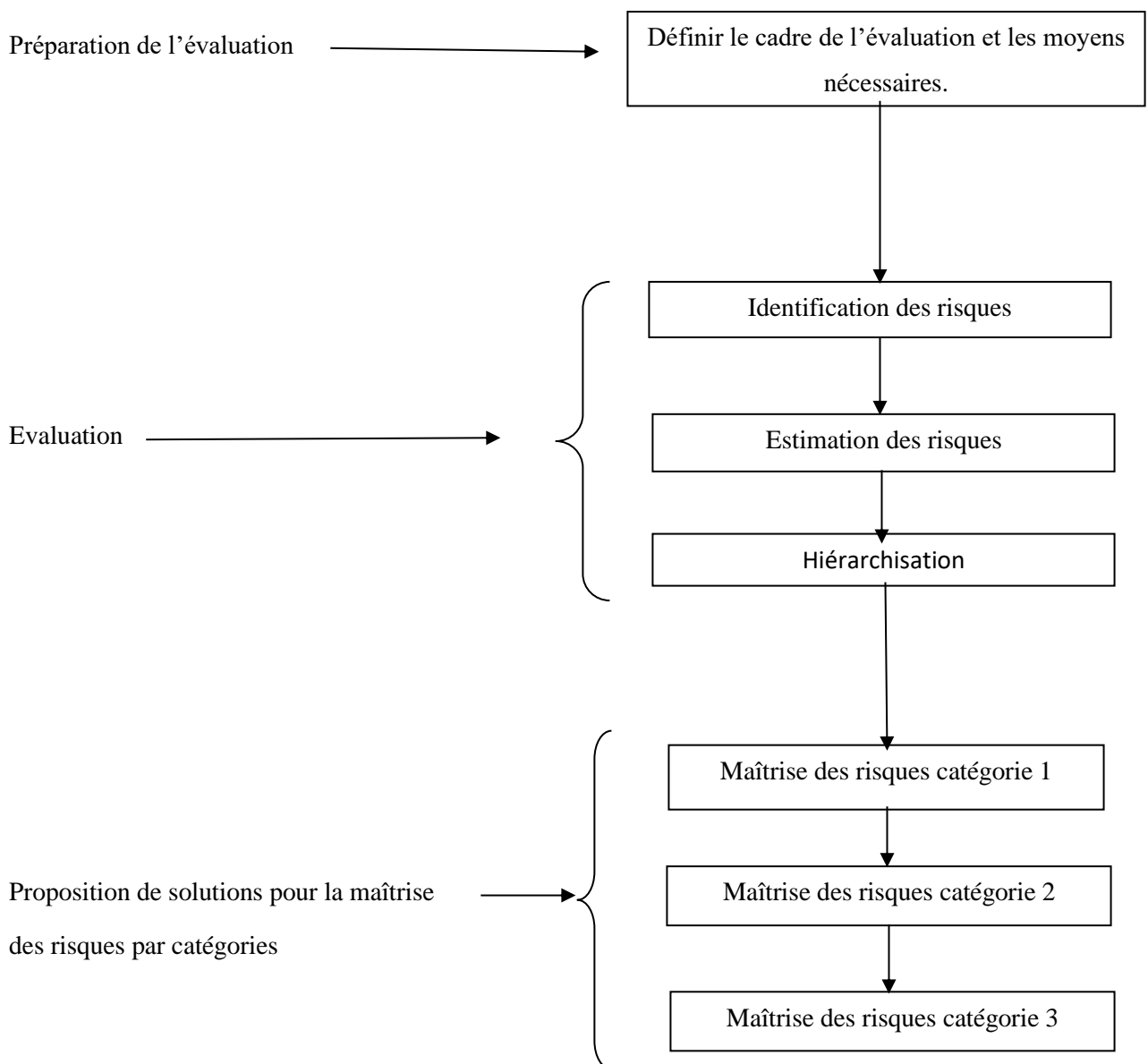
Niveau	Nature
1	Faible
2	Moyen
3	Élevé

➤ **Source :** nous-mêmes

➤ **Etape 5 : Proposer des solutions pour une bonne maîtrise des risques.**

Cette méthodologie adoptée pour évaluer les risques est qualifiée de **Check-Lists** car elle permet d'identifier les niveaux de gravité des risques.

Schématiquement elle se présente comme suit :



#### 4. Présentations des résultats et discussions

##### 4.1 Résultats relatif à l'identification des risques encourus par les parties

Dans le cadre de notre recherche l'identification des risques se fera suivant les étapes de traitement de dossiers.

- Résultats relatif à l'identification des risques encourus par les entreprises

**Tableau 5:** Restitution des résultats de l'enquête pour l'identification des risques encourus par les entreprises

Eléments	Oui	%	Non	%	Total
Signature de contrat avec un cabinet	36	100%	0	0%	36
Détention d'un comptable à l'interne	15	42%	21	58%	36
Transfert du personnel	0	0%	36	100%	36
Dépendance totale	21	58%	15	42%	36
Externalisation pour raison de réduction de coûts	24	67%	12	33%	36
Externalisation pour raison de Focalisation sur l'activité	0	0%	36	100%	36
Externalisation pour raison d'alléger les difficultés d'ordre fiscal	21	58%	15	42%	36

**Source :** Nous même

De l'examen de ce tableau, il ressort ce qui suit :

- ✓ toutes les entreprises ont effectivement un contrat avec leur cabinet ;
- ✓ 42% de celles-ci ont en leur sein quelqu'un pour donner certaines informations au cabinet en cas de besoin, tandis que 58% dépendent totalement du cabinet pour toutes informations ;
- ✓ les 67% soutiennent la raison de réduction de coût de gestion comme celle qui les oblige à opter pour l'externalisation, tandis que pour les 58% c'est l'allègement des difficultés d'ordre fiscal qui les amènent à externaliser.

**Tableau 6 :** Risques identifiés pour les entreprises

Source des Risques	Risques Identifiés
Recourir au cabinet pour toutes informations comptables	Risque de dépendance
Absence d'un comptable à l'interne	Risque de freiner l'évolution des travaux comptables

**Source :** Nous même

**Risques Probables mais non identifiés**

De l'examen desdits résultats nous nous sommes rendu compte aussi que sur les 36 réponses obtenues, aucune des entreprises n'effectue le transfert du personnel au cabinet pour l'appuyer dans la réalisation de la mission, ce qui matérialise l'absence de risque social dans nos réalités économiques.

- **Résultats relatifs à l'identification des risques encourus par les cabinets**

**Tableau 7 : Restitution des résultats de l'enquête pour l'identification des risques encourus par les cabinets**

<i>Eléments</i>	<i>Oui</i>	<i>Non</i>
Possession de logiciels comptables	x	
Maintenance régulière du pack informatique		X
Pack informatique vétuste	x	
Existence de système de verrouillage des fichiers		X
Accès facile aux ordinateurs pour tous collaborateurs	x	
Sauvegarde des fichiers sur des supports		X
Existence d'antivirus	x	
Mise à jour régulière de l'antivirus		X
Paramétrage fait par un professionnel	x	
Difficile de gérer le dossier fiscal des clients	x	
Réception à bonne date des pièces	x	
Retard dans la saisie des données		X
Panne régulière des ordinateurs	x	
Production d'états financiers erronés		X

**Source :** Résultats de nos enquêtes

L'analyse du tableau n°6, nous a permis d'identifier une série de risques auxquels les cabinets sont exposés dans l'exécution de cette mission. Le point de ces derniers est présenté dans le tableau ci-dessous.



**Tableau 8 : Risques identifiés au cabinet**

<i>Source des Risques</i>	<i>Risques Identifiés</i>
<b>Panne d'ordinateur</b>	Risque technique
<b>Absence de mise à jour de l'antivirus</b>	Risque inhérent à la sécurité des informations
<b>Accès facile à toute personne aux ordinateurs</b>	Risque inhérent à la sécurité des informations
<b>Rareté de maintenance du pack informatique</b>	Risque inhérent à la maintenance du logiciel
<b>Difficulté dans la gestion du dossier fiscal du client</b>	Risque inhérent à la rentabilité du cabinet

**Source** : nous même

***Risques Probables mais non identifiés au sein des Cabinets:***

Il faut signaler qu'il existe plusieurs autres risques dont nous n'avons pas fait cas, tout simplement compte tenu des dispositions prises par les Cabinets pour les éviter.

- ✓ ***Risque inhérent au paramétrage du logiciel*** : Pour éviter que des erreurs liées au paramétrage surviennent, l'Expert-Comptable en personne s'en occupe ou le confie à un responsable du Département Assistance qui s'y connaît et procède plus tard à sa validation avant le démarrage effectif de la mission.
- ✓ ***Risque inhérent à la réception et au traitement des pièces comptables*** : les clauses contractuelles stipulent que le transfert des pièces au Cabinet soit effectué de façon périodique et à bonne date. Les pièces transférées doivent être accompagnées d'un bordereau de transmission afin d'éviter tout risque de perte de pièces comptables, de dilution de responsabilité et de garantir une restitution en toute exhaustivité.
- ✓ ***Risque inhérent à la saisie et à la centralisation des écritures*** : les pièces comptables une fois reçues et classées font l'objet d'imputation. Ensuite le responsable chargé de la tenue de comptabilité procède sans retard à la saisie des pièces afin d'éviter les risques liés à l'exhaustivité des écritures, à la séparation des exercices, sans oublier le risque de double enregistrement et de retard dans la saisie. Quant à la centralisation, le logiciel utilisé par les cabinets disposent d'un système intégré qui assure automatiquement cette fonction.
- ✓ ***Risque lié à la production des états financiers*** : les expériences acquises par l'Expert-Comptable et sa rigueur au travail ne lui permettent pas de produire des états financiers erronés.

#### **4.2. Evaluation des risques identifiés**

Avant d'aborder l'évaluation proprement dite des différents risques identifiés, nous restituons ici les résultats de notre enquête relatifs à ladite évaluation.

**TABLEAU 9 : RESULTATS DE L'ENQUÊTE RELATIFS A L'EVALUATION**

N°	ELEMENTS	REPONSES	
		Fréquence	Gravité
1	Fréquence de la mise à jour de votre antivirus	une fois par mois	
2	Impact de la non mise à jour de l'antivirus sur votre activité		Peut bloquer le travail
3	Fréquence des pannes des ordinateurs	une fois par mois	
4	Impact des pannes d'ordinateur sur l'évolution de votre activité		Bloque le travail
5	Fréquence de maintenance des ordinateurs	Une fois par an	
6	Difficulté rencontrée suite à une maintenance irrégulière de votre pack informatique		Peut bloquer le travail
7	Nombre de clients ayant reçu des lettres de redressements	2 clients sur 10	
8	Nombre de clients ayant payé les honoraires de prestations supplémentaires		1 client sur les 2
9	Fréquence des recours au cabinet pour besoins d'informations	une fois par mois	
10	Promptitude du cabinet à satisfaire l'entreprise à chaque manifestation de besoin d'informations		Le cabinet satisfait l'entreprise avec quelques jours de retard
11	Détention d'un comptable à l'interne	58% des entreprises enquêtées n'ont pas de comptable	Obtention d'informations avec quelques jours de retard

**Source :** Nos enquêtes

L'analyse de ce tableau a porté essentiellement sur les cas particuliers de l'évaluation. Les résultats obtenus nous font savoir que les Cabinets procèdent à la mise à jour mensuelle de son antivirus. L'idéal est que la mise à jour soit effectuée de façon quotidienne afin de réduire les chances d'apparition du risque inhérent à la sécurité des informations. Si tel est le cas, la fréquence d'apparition de ce risque serait très rare. Une lecture dans le sens contraire de notre tableau de fréquence notifié dans la méthodologie nous permettra de déterminer le niveau de fréquence. La mise à jour de l'antivirus étant

mensuelle, cela lui confère donc un niveau de fréquence d'apparition égal à 3. Les Cabinets procèdent à une maintenance annuelle de son pack informatique. Dès lors, il est exposé au risque inhérent à la sécurité des informations de façon très fréquente.

Dans le souci de déterminer la fréquence et le niveau de gravité du risque inhérent à la rentabilité du Cabinet, nous nous sommes intéressé à connaître le nombre de clients qui reçoivent de lettres de redressement après le dépôt des états financiers. Sur un échantillon de 10 entreprises clientes du Cabinet, deux en reçoivent soit 20% correspondant à une fréquence de niveau 1 du moment où 100% correspond au niveau 4. La gravité de ce risque sera mesurée par rapport au nombre de clients qui ne payent pas les honoraires liés aux prestations supplémentaires. Sur les deux entreprises, une seule arrive à payer les honoraires, soit 50%. Les 50% restant mesurent la gravité du risque, soit donc une gravité de niveau 2.

Par rapport à la détention d'un comptable au sein de l'entreprise pour fournir d'éventuelles informations, notre enquête a révélé que 58% des entreprises ne détiennent pas de comptable à l'interne, ce qui correspond à une fréquence de niveau 3. A cet effet, suite à une manifestation de besoin d'informations, la partie qui demande l'obtient toujours avec quelques jours de retard.

A présent nous abordons l'évaluation proprement dite des risques.

<b>Tableau N°10 : GRILLE D'EVALUATION DES RISQUES IDENTIFIES</b>				
SITUATIONS	RISQUE	ESTIMATION DU RISQUE		EVALUATION DU RISQUE 1 à 3
		Gravité 1 à 4	Fréquence 1 à 4	
<b><u>AU NIVEAU DE L'ENTREPRISE</u></b>				
<i>Recourir au Cabinet pour toutes informations comptables</i>	<i>Risque de dépendance</i>	2	3	2
<i>Absence d'un comptable à l'interne</i>	<i>Risque de freiner l'évolution des travaux comptables</i>	2	3	2
<b><u>AU NIVEAU DU CABINET</u></b>				
<i>Panne d'ordinateur</i>	<i>Risque technique</i>	3	2	2
<i>Mise à jour irrégulière de l'antivirus</i>	<i>Risque inhérent à la sécurité des informations</i>	2	3	2

<i>Accès facile à toute personne</i>	<i>Risque inhérent à la sécurité des informations</i>	3	4	1
<i>Rareté de maintenance du Pack informatique</i>	<i>Risque inhérent à la maintenance du logiciel</i>	2	4	2
<i>Difficulté dans la gestion du dossier fiscal</i>	<i>Risque inhérent à la Rentabilité du Cabinet</i>	2	1	3

Source : Nous même

Les résultats de l'évaluation montrent que la majorité des risques identifiés sont des risques moyens. Il s'agit particulièrement des risques de dépendance, risque technique, risque inhérent à la sécurité des informations entraîné par la mise à jour irrégulière de l'antivirus, sans oublier le risque inhérent à la maintenance du logiciel, et celui relatif au freinage de l'évolution des travaux comptables.

Le risque élevé est le risque inhérent à la sécurité des informations ayant pour cause l'accès facile de toutes personnes aux ordinateurs et le risque le plus faible est le risque inhérent à la rentabilité du cabinet.

#### 4.3. Discussions des résultats

Les résultats révèlent que les PME au Bénin en faisant recourent à l'externalisation de la fonction comptable, courent 4 types de risques : le risque technique, le risque inhérent à la sécurité des informations et le risque inhérent à la rentabilité du cabinet, parmi lesquels le risque inhérent à la sécurité par plus élevé. Les résultats sur la gestion des risques, montrent que cinq pratiques de gestion de risque sont couramment utilisées en ce qui concerne la pratique d'externalisation de la fonction comptable sur les neuf révélé par la littérature. Ils s'agit de l'interdiction des pratiques générant des risques élevés, la protection contractuelle, les procédures de contrôle interne, la prise de garanties matérielles.

Il est à signaler que ces pratiques de gestion des risques, sont spécifiques aux PME ayant pratiqué l'externalisation de la fonction comptable. Ainsi ces derniers pour atteindre un certain niveau de performance font recours à ses pratiques pour gérer le risque. Nos résultats vont dans le même sens que ceux de la fédération Européennes des Associations de gestion des risques (FERMA) qui en 2012 après un sondage à démontrer que les entreprises ayant une gestion des risques plus développée ont présenté un fort taux de croissance les cinq années précédentes mesuré en terme de bénéfice avant intérêts, impôts, dépréciation et amortissement (EBITA). Cependant nos travaux rejoignent ceux de Giorgio. et al (2013) qui ont trouvé que le management des risques impactait positivement la valeur des entreprises.

## 5. Conclusion

L'objectif de cette recherche est d'appréhender les risques auxquels sont soumis les cabinets et les PME dans une mission d'externalisation de la fonction comptable et d'approcher les mécanismes par lesquels chaque partie parvient à gérer les risques courus. Une méthodologie quantitative basée sur un échantillon de 40 PME, choisit au hasard au sein de quatre (4) cabinets. Les résultats révèlent que les PME au Bénin en faisant recourent à l'externalisation de la fonction comptable, courent 4 types de risques : le risque technique, le risque inhérent à la sécurité des informations et le risque inhérent à la rentabilité du cabinet, parmi lesquels le risque inhérent à la sécurité par plus élevé. Cependant elles font recours couramment

à cinq pratiques de gestion de risque d'externalisation de la fonction comptable à savoir : l'interdiction des pratiques générant des risques élevés, la protection contractuelle, les procédures de contrôle interne, la prise de garanties matérielles.

Au terme de notre étude, nous nous sommes rendu compte que la décision d'externaliser la fonction comptable se fonde principalement sur des considérations financières, notamment la réduction des coûts. En outre, d'autres facteurs, tels que l'allègement des tracasseries d'ordre fiscal sont aussi inclus dans la réflexion préparatoire.

A l'instar de toute activité de gestion, l'externalisation de la fonction comptable fait courir aux parties d'énormes risques qu'elles doivent chercher à minimiser. Une évaluation des différents risques identifiés dans le cadre de cette mission, nous montre que les risques identifiés pour l'entreprise, à savoir le risque de dépendance et le risque inhérent à l'évolution des travaux comptables sont tous de niveau moyen. Pour les Cabinets, le risque inhérent à la sécurisation des informations est le risque majeur.

Ainsi, des études ultérieures prenant en compte toutes les entreprises permettraient de compléter les risques.

### **Bibliographie**

- [1] Alexander M., Young D. (1996), « Outsourcing: where the value? », Long Range Planning, Vol.29, n°5, pp.728-730, October
- [2] Andersen, 1999, 2000, 2001, 2003 et 2005 « Baromètre Outsourcing : Pratiques et tendances du marché de l'externalisation en France »
- [3] AYIVI Amah, 2012 « La gestion des risques liés à l'externalisation de la fonction comptable : cas du CESAG »
- [4] Barthélémy J. [1999], « Performance et compétence : les limites de l'analyse de l'outsourcing par la théorie des coûts de transaction », 8ème conférence de l'AIMS, Paris.
- [5] Barthélemy, J., Quélin, B. (2001). Externalisation stratégique. « In L'art de la gestion des risques, Les Echos, Financial Times, Village Mondial ».
- [6] CHANSON G. [2002], « Externalisation, coûts de transaction et relation d'agence », mémoire de DEA en Marketing et Stratégie, Dauphine
- [7] CHANSON G (2011) « Analyse positive et normative de l'externalisation par la théorie des coûts de transaction et la théorie de l'agence », France
- [8] CHANSON G et ROUGES Véronique, 2011 « Les déterminants de l'externalisation de la fonction comptable : une approche par la théorie positive de la comptabilité » 59043 Lille cedex et 75775 Paris cedex 1
- [9] DUMOULIN Régis DE LA VILLARMOIS O, TONDEUR H, (2011). Centres de services partagés versus externalisation : solution alternative ou situation intermédiaire. Le cas de la fonction comptable et financière », France
- [10] Tondeur H, De La Villarmois O, Thi Ngoc Vän H. (2004) « L'externalisation de la fonction comptable et financière : Etude de cas » in 'normes et mondialisation' France (2004).
- [11] Tondeur H, De La Villarmois O, Thi Ngoc Vän H. (2004) « L'externalisation de la fonction comptable et financière : Etude de cas » in 'normes et mondialisation' France (2004).

- [12] Chanson G. et Véronique R. « Les déterminants de l'externalisation de la fonction comptable : une approche par la théorie positive de la comptabilité ». Comptabilité, contrôle, audit et institution(s), May 2006, Tunisie. pp.CD-Rom, 2006. <halshs-00558251>
- [13] Chanson G. Et Véronique 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.
- [14] Tondeur H., De La Villarmois O., 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.
- [15] Giorgio S. B., Cavezzali E. and Gardenal G. (2013) The effect of the enterprise risk management implementation on the firm value of European companies Working Paper n. 10/2013of the Department of Management at Università Ca' Foscari Venezia. P. 1.
- [16] HUYNH Thi Ngoc Vân, 2004 « Décision et enjeux de l'externalisation de la fonction comptable » mémoire de DEA de Stratégie et Management des Organisations, France
- [17] JMAL Abdelaziz, HALIOUI Khamoussi, 2011 « La décision d'externalisation de la fonction comptable : Facteurs explicatifs dans le contexte tunisien. »
- [18] SEBTI H. (2011). Le contrôle des activités externalisées : le cas des offices nationaux marocains. Université Paris-Dauphine, 75775 Paris cedex 16