

## **Rôle des dirigeants dans l'implantation et le fonctionnement du Système d'information comptable : Décisions touchant à l'organisation comptable.**

**Bardaâ Nadhem**

**La Revue Comptable et Financière  
N° 56 Deuxième trimestre 2002**

**Une direction efficace redonne les priorités. Un management efficace est l'autorité les concrétisant. [Stephen Covey]**

### **1. Introduction**

**L'application des dispositions du système comptable des entreprises 1997 nécessite la mise en place d'un dispositif fédérateur intégrant les préoccupations financières et managériales de l'entreprise. En effet, le choix et la définition des orientations comptables conduisent nécessairement à reformuler les données historiques, analytiques, prévisionnelles ainsi que les indicateurs de performance en sus de la mise en place d'un dispositif de contrôle et de maîtrise des activités.**

**Dans cette optique, la comptabilité n'est pas l'œuvre exclusive des cadres et agents comptables ayant acquis une habileté particulière dans l'application des règles généralement admises pour saisir et classer les faits économiques justifiant la tenue d'une comptabilité.**

**Pour que la direction puisse se porter garante de la qualité de l'information qui est donnée dans les états financiers de l'entreprise, elle doit procéder à un ensemble de choix organisationnels qui conditionnent la qualité de l'information comptable produite.**

**L'objectif de ce travail est de repérer, à travers une lecture analytique des dispositions du système comptable et des apports de plusieurs travaux de recherche en sciences comptables, les principaux choix que les dirigeants de l'entreprise doivent effectuer afin de :**

- garantir un certain niveau de qualité à l'output de l'organisation comptable à savoir les états financiers,**
- tirer un meilleur profit des outils précis et pertinents que le système comptable met à leur disposition.**

**L'analyse que nous développons repose sur les postulats suivants :**

- L'information comptable offerte par les entités économiques est un acte organisationnel. Observer l'information comptable et financière au travers de ce prisme signifie qu'elle n'est pas à considérer comme seulement induite par les contraintes de normalisation édictées dans la loi comptable. Elle est plutôt la résultante d'un processus reflétant les contraintes de la structure et les choix des acteurs.**

**- L'entreprise dispose d'une grande latitude pour organiser sa fonction comptable. Toutefois, l'organisation comptable doit prendre en compte les paramètres spécifiques à chaque entreprise car ils en conditionnent la pertinence.**

**Les décisions et choix effectués par les dirigeants et qui ont un impact potentiel sur les restitutions comptables de l'entreprise sont de différentes natures. Nous nous intéressons dans ce travail aux décisions relatives à l'organisation, qui comprennent les dimensions structurelles, matérielles, humaines et procédurales.**

## **2. Les décisions à portée structurelle**

**Il n'y a pas une structure meilleure mais différentes structures qui sont les meilleures dans différentes conditions. [J. Woodward]**

**Au-delà des obligations légales et des stipulations du cadre conceptuel de la comptabilité qui spécifient les utilisateurs externes (investisseurs et bailleurs de fonds) comme utilisateurs privilégiés de l'information comptable et financière, la plupart des fonctions de l'entreprise sont à la fois fournisseurs et clients internes de la fonction comptable. Celle-ci se doit de satisfaire leurs besoins pour qu'elles puissent assurer leur rôle de prise de décisions conditionnant la performance de l'entreprise.**

**Cette complémentarité fait que la fonction comptable n'existe que par les liens qu'elle tisse avec d'autres activités de l'entreprise et que la fiabilité de ses restitutions résulte de l'intervention de diverses fonctions de l'entreprise.**

**Il en résulte que la direction de l'entreprise doit se prononcer sur la place de la fonction comptable dans l'organigramme de structure globale de l'entreprise.**

**Dans la même ligne de pensées, la direction de l'entreprise doit :**

- limiter l'étendue du domaine de compétence de la fonction comptable. Il s'agit de cerner le périmètre de la fonction et le niveau de centralisation et de décentralisation,**
- déterminer à quelle organisation appartient chacune des activités des processus : interne ou externe à l'entité, au sein ou en dehors du service comptable.**

**Ce choix doit être opéré en tenant compte du fait que les choix en matière d'organisation comptable doivent être compatibles avec les évolutions stratégiques de l'ensemble de l'entreprise.**

## **3. Les décisions à portée matérielle**

**La technologie de l'information a changé la façon dont les gens créent de la valeur économique. [Alan Greenspan]**

**Les évolutions dans le domaine des nouvelles technologies de l'information et de la communication ont un impact direct sur le traitement, l'analyse et la présentation de l'information comptable financière mais aussi la conception du rôle du service comptable au sein de l'entreprise. En effet, l'apparition des progiciels de gestion intégrés, le développement des réseaux... contribue à**

**mieux intégrer les données de la comptabilité financière dans la gestion de l'entreprise ; Ces systèmes et techniques de traitement de l'information :**

**- concourent à améliorer la fiabilité des données et les délais de restitution des états financiers et les rendent plus accessibles à une gamme plus large d'utilisateurs,**

**- permettent l'alimentation des bases de données des entreprises par des informations non-comptables et rendent inutile l'enregistrement autonome des écritures comptables.**

**Les dirigeants de l'entreprise doivent se doter des équipements et moyens de traitement de l'information les mieux adaptés à la réalité de l'activité, à la taille de l'entreprise et à la décentralisation du processus comptable. Ils doivent aussi travailler à faire évoluer les mentalités pour promouvoir l'utilité de ses outils aux yeux des opérationnels au niveau de toutes les entités de l'entreprise.**

#### **4. Les décisions à portée humaine**

**"Mettre la bonne personne à la bonne place fait progresser une organisation.**

**Mettre les bonnes personnes aux bonnes places accentue cette progression.**

**Quand plusieurs bonnes personnes sont à la bonne place, l'entreprise peut alors se hisser à des niveaux souvent inespérés". [Claude R. Tremblay]**

**Les différents acteurs comptables jouissent d'une certaine marge de manœuvre, leurs caractéristiques respectives déterminent potentiellement, du moins partiellement, les différents aspects du système d'information comptable, en particulier son architecture, sa performance et son output à savoir les états financiers.**

**Différents auteurs s'accordent pour souligner que le comptable interne est un acteur important, sinon essentiel, pour influencer l'état des pratiques comptables dans les entreprises. La formation, l'âge et l'expérience du comptable interne le prédisposent à s'impliquer dans la conception du système d'information comptable et de gestion et à analyser les résultats et les performances de l'entreprise pour soutenir l'action managériale.**

**À l'égard des caractéristiques de la formation des comptables salariés, Chapellier (1994) montre une relation significative entre la formation professionnelle et la qualité des systèmes de données comptables.**

**Outre le comptable interne (salariné), le comptable externe est un acteur apte d'influencer les pratiques comptables. Ces professionnels de la comptabilité sont de fait parmi les principaux producteurs de l'information financière.**

**Le comptable externe peut assister l'entreprise dans l'établissement de ses états financiers comme il peut prendre en charge l'ensemble du processus de préparation de ces états.**

**Chapellier (1994) relève une relation significative entre le degré d'implication du comptable externe et les qualités des systèmes des données comptables, notamment en matière de comptabilité financière.**

**Compte tenu des raisons sus détaillées, la direction a la charge de :**

- **Recruter des comptables internes en nombre et qualification suffisants et assurer systématiquement leur mise à niveau via la formation nécessaire.**
- **Se faire assister par les professionnels de la comptabilité pouvant l'aider à une meilleure production et exploitation de l'information comptable financière.**

## **5. Les décisions à portée procédurale**

**La procédure est soeur jumelle de la Liberté. [Lénine]**

**L'ensemble des choix effectués et des décisions prises et qui touchent aux dimensions structurelle, matérielle et humaine doivent se traduire en un ensemble de procédures et faire l'objet d'une constatation et d'une standardisation.**

**Cette opération doit être prise en charge par la direction et sera matérialisée par l'élaboration d'un ensemble de manuels et d'organigrammes.**

**Le principal document à élaborer et à mettre à jour sous la direction des hauts cadres et responsables de l'entreprise est le manuel comptable de l'entreprise qui décrit particulièrement :**

- **l'organisation comptable de l'entreprise,**
- **les méthodes de saisie et de traitement des informations,**
- **les politiques comptables et les supports utilisés.**

**Il comprend notamment les informations ayant trait :**

- **à l'organisation générale de l'entreprise,**
- **à l'organisation comptable de l'entreprise,**
- **au plan des comptes et à la description du contenu des comptes et un guide des imputations comptables adaptés aux particularités de l'entreprise et à ses besoins,**
- **à la description des procédures de collecte, de saisie, de traitement et de contrôle des informations,**
- **au système de classement et d'archivage,**
- **aux livres comptables obligatoires et aux liens entre ces livres et autres documents et pièces comptables,**
- **au modèle retenu de présentation des états financiers,**
- **au guide de justification des comptes et des travaux d'inventaire avec des modèles de rapprochement et d'états de justification pour les travaux récurrents,**
- **au modèle d'instructions d'inventaire,**
- **à l'organisation des travaux d'élaboration et de présentation des états financiers.**

**En sus de ce qui précède, le paragraphe 26 de la norme comptable générale exige qu'un document identifiant les supports comptables et définissant leur contenu ainsi que les procédures de saisie et de traitement des données dans la comptabilité et les liens entre pièces et livres comptables doit être établi particulièrement pour les entreprises qui procèdent à la centralisation mensuelle ou qui tiennent leur comptabilité au moyen de systèmes informatisés. Ce paragraphe précise que ce document peut être contenu dans le**

**manuel comptable de l'entreprise décrit précédemment ou tenu de manière séparée.**

**La norme générale précise aussi que la direction a l'obligation de tenir un "manuel de définition des tâches" qui lui permet d'attribuer les pouvoirs ou de les restreindre pour accomplir ou mener des actions ou transactions. Ce manuel décrit le cadre général pour la planification, la direction, l'exécution et le contrôle des activités. Il doit :**

- **couvrir toutes les activités de l'entreprise,**
- **définir clairement les niveaux de pouvoir d'une personne donnée,**
- **correspondre au niveau de responsabilité professionnelle de la personne, et**
- **être mis à jour en tenant compte des changements pertinents.**

**D'autres documents qui dépassent le cadre comptable ne sont pas expressément mentionnés dans le système comptable tunisien. Toutefois, leur élaboration répond aux exigences d'efficacité et d'efficience requises dans l'organisation comptable. La charge de superviser la définition, la conception et l'élaboration de ces documents incombe à la haute direction. Nous pouvons citer à titre indicatif :**

- **le manuel de contrôle interne financier définissant les risques liés aux activités de l'entreprise et à l'impact qui en découle sur les états financiers,**
- **l'organisation générale (organigrammes, fiches de fonctions) assurant notamment une bonne séparation des tâches incompatibles eu égard aux dispositions du manuel de contrôle interne et définissant les pouvoirs à attribuer à chaque centre de responsabilité.**
- **le manuel de procédures administratives et de gestion (circuit d'information, documents, acteurs, règles de gestion...) favorisant notamment l'acheminement de l'information de base à partir du lieu et du moment de son déclenchement vers le centre de traitement comptable et ce, en tenant compte des préconisations prévues dans le manuel de contrôle interne.**

## **6. Conclusion**

**Un des principaux apports du système comptable des entreprises 1997 réside dans le rôle primordial des dirigeants dans la définition des orientations comptables et dans l'identification des principaux risques et sécurités de contrôle à implanter au sein de l'entreprise.**

**Ainsi, l'application des dispositions du système comptable 1997 exige l'implication des cadres de la haute direction dans le processus comptable. Plusieurs études ont montré que l'implantation réussie des nouveaux systèmes d'information exige l'implication des diverses hiérarchies en relation avec lesdits systèmes et en particulier celle des dirigeants.**

**Les lamentations de plusieurs praticiens et professionnels de la comptabilité témoignent de la quasi-démission de plusieurs cadres et managers des rôles primordiaux qui leurs sont attribués ou plutôt de leur inaptitude à assurer leur responsabilité dans le domaine comptable et organisationnel.**

**De telles limites des dirigeants les privent des outils précieux et pertinents mis à leur disposition, réduisent leurs facultés de jugement et affectent négativement la qualité de leurs états financiers.**

## **Bibliographie**

- **Chapellier P. (1994), Comptabilités et Système d'Information du Dirigeant de PME – Essai d'observation et d'interprétation des pratiques, Thèse de Sciences de Gestion – Université de Montpellier II.**
- **Gordon L. A. et Narayanan V. K. (1984), «Management accounting systems, perceived environment uncertainty and organization structure: an empirical investigation», Accounting Organizations and Society, Vol. 9, N° 1, pp. 33-47.**
- **Ives B., Hamilton S. et Davis G. B. (1980), «A framework for research in computer-based management information systems», Management Science, Vol. 26, N° 9, pp.910-934.**
- **Lacombe-Saboly M. (1994), Les Déterminants de la Qualité des Produits Comptables des Entreprises : Le Rôle du Dirigeant, Thèse de Sciences de Gestion - Université de Poitiers.**
- **Raymond L. (1984), Une étude empirique des facteurs de succès d'un système d'information en contexte de PME, Thèse présentée à l'École des Hautes Études Commerciales (Montréal).**