



Succès de l'externalisation de la fonction comptable dans les petites et moyennes entreprises: étude exploratoire en contexte congolais

WALEMBO VIMBU Daddy Pascal

Enseignant chercheur, Institut Supérieur de Commerce de Matadi

Doctorant en Sciences de Gestion

Centre de Recherche Interdisciplinaire pour le Développement (CRID-ISC)

République Démocratique du Congo

Résumé: Ce papier vise à identifier et à conceptualiser les principales dimensions à travers lesquelles les acteurs des petites et moyennes entreprises (PME) appréhendent le succès de l'externalisation de la fonction comptable dans le contexte congolais. Cette étude adopte une démarche qualitative exploratoire, inscrite dans une posture interprétative et une logique abductive. Les données ont été recueillies au moyen d'entrevues individuels semi-directifs effectués auprès de quinze acteurs (dirigeants de PME, comptables internes des PME et des prestataires comptables) exerçant dans les villes de Matadi et à Boma. Elles ont fait l'objet d'une analyse thématique assistée par le logiciel NVivo 12. Les résultats mettent en évidence les quatre (4) dimensions complémentaires du succès de l'externalisation comptable suivantes : la qualité et la fiabilité des informations comptables, la conformité fiscale et réglementaire, l'amélioration de la gestion et du pilotage ainsi que la crédibilité financière et administrative de la PME. Il ressort de cette recherche que le succès de l'externalisation comptable est un construit multidimensionnel reflétant les aspects informationnels, réglementaires, managériaux et de légitimité externe obtenus par les PME. Cette conceptualisation contribue ainsi à distinguer les manifestations du succès de ses déterminants et fournit une base pour le développement et la validation ultérieure d'une échelle de mesure du succès de l'externalisation comptable.

Mots clés: Externalisation comptable ; Succès de l'externalisation ; PME ; Qualité de l'information comptable ; République Démocratique du Congo

Abstract

This paper aims to identify and conceptualize the main dimensions through which actors in small and medium-sized enterprises (SMEs) perceive the success of accounting function outsourcing in the Congolese context. The study adopts an exploratory qualitative approach, grounded in an interpretive stance and an abductive logic. Data were collected through semi-structured individual interviews with fifteen actors, including SME managers, internal accountants, and accounting service providers operating in Matadi and Boma. The data were subjected to thematic analysis assisted by NVivo 12 software. The results highlight four complementary dimensions of accounting outsourcing success: the quality and reliability of accounting information, tax and regulatory compliance, improved management and organizational steering, and the financial and administrative credibility of the SME. The findings suggest that the success of accounting outsourcing is a multidimensional construct encompassing informational, regulatory, managerial, and external legitimacy dimensions achieved by SMEs. This conceptualization helps distinguish the manifestations of outsourcing success from its determinants and provides a basis for the further development and validation of a

scale for measuring the success of accounting outsourcing.

Keywords: Accounting outsourcing; Outsourcing success; SMEs; Accounting information quality; Democratic Republic of the Congo.

Digital Object Identifier (DOI): <https://doi.org/10.5281/zenodo.23064767>

1. Introduction

L'externalisation constitue une modalité organisationnelle par laquelle une entreprise confie à un prestataire externe tout ou une partie des activités jusque-là réalisées ou susceptibles d'être réalisées en interne. Appliquée à la fonction comptable, cette pratique permet aux petites et moyennes entreprises (PME) d'accéder à des compétences spécialisées et à des services professionnels nécessaires à la production de l'information comptable de qualité et au respect des obligations réglementaires. La littérature souligne que l'externalisation de la fonction comptable ne constitue plus, pour ces PME, une simple décision de transfert d'activités vers un prestataire externe, dans la mesure où son véritable enjeu réside désormais dans les résultats que cette relation permet d'obtenir, notamment la qualité du service rendu et de la relation établie entre les parties (Grover et al., 1996, Lee et Kim, 1999 ; Smogavec et Peljhan, 2017 ; ElOmary et Meziouni, 2021). Cette problématique revêt une importance particulière dans les PME congolaises dont l'environnement est caractérisé par les réformes liées à la fiscalité, à l'application du système comptable OHADA (SYSCOHADA) révisé, à la certification obligatoire des états financiers et à la restructuration de la profession comptable. Ceux-ci renforcent les enjeux associés à la qualité et à la conformité de l'information financière produite par les PME.

En effet, la littérature montre que le succès ne saurait être réduit à la seule réduction des coûts ou à l'amélioration de la performance financière, mais peut aussi être apprécié à travers la satisfaction de l'entreprise cliente, la qualité du service rendu par le prestataire, les bénéfices organisationnels obtenus et la qualité de la relation avec les partenaires (Grover et al., 1996, Lee & Kim, 1999; Barthélemy, 2008; Smogavec & Peljhan, 2017; ElOmary & Meziouni, 2021). Les recherches portant spécifiquement sur les services comptables externalisés, quant à elles, suggèrent que l'intervention des professionnels externes peut contribuer à la qualité de l'information financière, à la conformité réglementaire et à l'accompagnement des dirigeants dans la gestion (Höglund & Sundvik, 2016 ; De Bruyckere et al., 2017 ; Mbama et Eloundou, 2024).

Sur ce, il convient de relever que les travaux consacrés spécifiquement à la manière dont le succès de l'externalisation comptable est conceptualisé dans les PME demeurent limités dans le contexte congolais. Un grand nombre d'études réalisées pour comprendre ce phénomène provient de recherches consacrées à l'externalisation d'autres fonctions organisationnelles, notamment les systèmes d'information, la logistique ou encore les ressources humaines. Bien que ces recherches fournissent des fondements importants pour analyser le succès, leur transposition à la fonction comptable et aux PME évoluant dans un environnement institutionnel spécifique mérite d'être interrogée. La littérature renseigne davantage sur les facteurs susceptibles de favoriser la réussite d'une relation d'externalisation que sur la signification même du succès lorsqu'il s'agit spécifiquement de la fonction comptable des PME (Huynh, 2010; Puitassa et al., 2024). Ainsi, il est nécessaire d'adopter une approche permettant de partir des perceptions et des expériences des acteurs concernés afin d'identifier les critères à travers lesquels ils reconnaissent concrètement qu'une opération d'externalisation comptable réussie. C'est dans cette perspective que la présente étude cherche à répondre à la question suivante : comment les acteurs des PME congolaises appréhendent-ils le succès de l'externalisation de la fonction comptable ? A travers cette question, cette recherche vise à identifier et à conceptualiser les principales dimensions à travers lesquelles les PME et les prestataires comptables apprécient la réussite d'une opération d'externalisation comptable.

Cette recherche s'inscrit dans une perspective consistant à considérer le succès d'une relation d'externalisation comptable comme un construit susceptible de dépasser les seules bénéfices des coûts ou la satisfaction globale du client pour intégrer les différents bénéfices effectivement retirés de la relation avec le prestataire comptable. Sur le plan théorique, l'étude mobilise de manière complémentaire l'approche par les ressources et les compétences, la théorie néo-institutionnelle et la théorie des parties prenantes afin de servir comme grille d'interprétation des dimensions susceptibles de caractériser le succès de l'externalisation comptable. Sur le plan

empirique, elle entend contribuer à la littérature en proposant une conceptualisation du succès mieux adaptée aux spécificités de la fonction comptable et au contexte des PME d'une économie en développement. Sur le plan pratique, cette conceptualisation devrait fournir aux dirigeants de PME et aux professionnels comptables une grille de lecture pouvant leur permettre de mieux apprécier les résultats effectivement produits par la relation d'externalisation et d'identifier les dimensions sur lesquelles repose sa réussite.

Pour y parvenir, ce travail est divisé en trois points, à savoir: le premier porte sur la revue de la littérature, le deuxième est consacré à la méthodologie et le troisième présente les résultats, leur discussion ainsi que les contributions de la recherche.

2. Revue de littérature

2.1. De la décision d'externalisation à la problématique de son succès

L'externalisation est traditionnellement envisagée comme un mode organisationnel permettant aux entreprises de réduire les coûts, de recentrer sur le cœur de métier, d'accéder aux compétences spécialisées et d'améliorer la performance organisationnelle (Barthélemy, 2001 ; Quélin, 2003 ; Tondeur et al., 2004 ; Barthélemy et Donada, 2007 ; Jmal et Halioui, 2011 ; Chanson, 2012 ; Chanson et Rougès, 2006, 2012 ; Hounkou, 2016 ; Agbède, 2021 ; Agbède et Hounkou, 2022 ; Walembo et Mpanzu, 2026). La littérature montre que l'externalisation a progressivement évolué passant d'une logique essentiellement économique vers une démarche poursuivant des objectifs plus larges. Cette évolution conduit à aller au-delà de l'analyse de la seule décision de l'externalisation vers une interrogation sur les conditions de réussite et les résultats pouvant conduire à considérer que cette opération a effectivement réussie.

En effet, Barthélemy (2004) montre que le succès des opérations d'externalisation ne dépend pas seulement du seul choix de l'activité externalisée, mais surtout de la qualité des mécanismes mis en place pour la gestion du prestataire. Il ressort de cette étude que la qualité relationnelle, la qualité contractuelle, la proximité de l'activité externalisée avec le cœur de métier et l'incertitude qui l'entoure constituent le facteur déterminant de la performance des opérations d'externalisation. El Omari et Mahzoum (2020) soulignent la nécessité de s'appuyer sur les conditions permettant à l'entreprise de tirer profit de l'externalisation en dépassant la seule problématique de la décision. Ils distinguent deux catégories de déterminants du succès, à savoir ceux liés aux caractéristiques de l'activité externalisée et ceux relatifs à la gestion du prestataire. Kamyabi et Devi (2011) affirment que l'externalisation comptable peut constituer un mécanisme permettant aux PME d'accéder à des ressources et compétences externes capables de contribuer à leur performance. Cette étude établit une association positive entre le degré d'externalisation des activités comptables et la performance de l'entreprise.

Dans le domaine comptable, la problématique du succès de l'externalisation revêt une importance particulière pour les PME dans la mesure où elles disposent de ressources et de compétences internes limitées suite aux contraintes réglementaires et institutionnelles. Cette situation les conduit souvent à rechercher les prestataires externes pour accomplir leurs activités comptables.

2.2. Succès de l'externalisation : un construit aux conceptions multiples

Il ne suffit pas toutefois d'affirmer que l'externalisation produit des bénéfices. Il convient d'en déterminer les éléments constitutifs de son succès. La littérature ne dégage pas une dimension unique pour appréhender le succès de l'externalisation. En effet, les travaux de Grover et al. (1996) consacrés à l'externalisation des systèmes d'information constituent une référence importante. Ils évaluent le succès à travers les bénéfices stratégiques (la possibilité pour l'entreprise de concentrer ses efforts sur les activités essentielles), économiques (la maîtrise des coûts, l'accès à l'expertise et aux économies d'échelle du prestataire, etc.) et technologiques (l'accès à des ressources technologiques avancées et à la réduction du risque d'obsolescence).

Lee et Kim (1999) s'inscrivent dans le prolongement de cette approche en appréhendant le succès comme le degré d'adéquation entre les exigences de l'entreprise cliente et les résultats effectivement obtenus de l'externalisation. Ces auteurs appréhendent le succès dans une perspective organisationnelle et celle d'utilisateur. La première correspond à l'attente des bénéfices stratégiques, économiques et technologiques et la seconde est fondée sur la satisfaction. Il en résulte que le succès se présente comme un construit apprécié à travers les bénéfices retirés de l'opération et la perception que les acteurs ont des résultats obtenus.

Blumenberg et al. (2009) indiquent que la satisfaction constitue l'une des mesures les plus fréquemment utilisées pour apprécier le succès. En plus de la correspondance des résultats obtenus aux objectifs poursuivis par

l'entreprise qui externalise, ces auteurs complètent cette mesure par la qualité du service fourni dans la mesure où la réussite ne peut être appréciée uniquement à partir de la réalisation des objectifs. Ils retiennent, en définitive, comme mesures du succès la satisfaction à l'égard de la décision d'externaliser (atteinte des objectifs initialement poursuivis) et la qualité du service reçu.

Dans la même conception, Smogavec et Peljhan (2017) appréhendent la réussite à travers la satisfaction des dirigeants à l'égard de l'externalisation. Ces auteurs montrent que la réussite est influencée notamment par les raisons d'externalisation, les critères de crédibilité du prestataire et les difficultés rencontrées dans le processus.

Il convient de constater, à ce niveau, que le succès de l'externalisation ne se confond ni avec la réduction des coûts, ni avec la performance financière, ni avec la seule satisfaction de l'entreprise cliente. Ainsi, il peut être appréhendé par plusieurs résultats complémentaires, dont l'atteinte des objectifs poursuivis, les bénéfices organisationnels obtenus, la satisfaction et la qualité du service fourni. Aussi, le succès ne doit-il pas être assimilé systématiquement à ses déterminants. La qualité contractuelle, la qualité relationnelle, les compétences du prestataire, l'organisation interne de l'entreprise peuvent expliquer la réussite de l'externalisation, alors que la satisfaction, la qualité du service, l'attente des objectifs ou les bénéfices obtenus permettent d'en apprécier les résultats. Cette distinction est particulièrement importante dans cette étude parce qu'il s'agit de conceptualiser le succès et non d'en rechercher les facteurs explicatifs.

2.3. Vers une conception spécifique du succès de l'externalisation comptable dans les PME

Il convient de rappeler que la littérature générale sur l'externalisation offre plusieurs manières de conceptualiser le succès. Toutefois, sa transposition à la fonction comptable nécessite de tenir compte de la nature particulière de cette fonction, du fait que le produit de la prestation comptable peut être apprécié non seulement à travers la réduction de coûts, mais aussi à travers la qualité des informations produites et l'utilité des services du prestataire pour la gestion de la PME.

Höglund et Sundvik (2016) montrent que le recours à un prestataire comptable externe est positivement associé à la qualité de l'information comptable. Ils soulignent que l'externalisation de la préparation des états financiers obligatoires et l'existence d'une relation d'externalisation plus longue ont un lien avec une meilleure qualité d'information financière. Ces résultats suggèrent que la réussite peut être recherchée dans la qualité de l'information financière comme résultat directement produit par l'activité externalisée. Les recherches de Hounkou (2016) démontrent que la réussite de l'externalisation comptable se traduit par la capacité du prestataire à élaborer des états financiers de qualité, à respecter les délais et à limiter les risques d'erreurs pouvant conduire aux redressements fiscaux. Dans le même ordre d'idées, Hein et al. (2025) concluent que le recours à un prestataire comptable externe est fortement associé aux avantages de conformité fiscale et réglementaire pour les PME. Cette étude montre aussi que les interventions des prestataires externes contribuent au renforcement des capacités décisionnelles et managériales des PME.

Par ailleurs, De Bruyckere et Everaert (2021) mettent en évidence la fonction de conseil du prestataire comptable externe dans le processus de planification. Ils démontrent que le recours aux conseils du prestataire externe et la fréquence de ces conseils influencent positivement la qualité du business plan qui, à son tour, a un lien positif avec son efficacité. Il convient d'en déduire que l'apport d'un professionnel comptable externe peut s'étendre jusqu'à l'accompagnement à la gestion et au pilotage de l'entreprise. Les recherches de Mbama et Eloundou (2024) soulignent que le recours à un prestataire comptable compétent améliore la crédibilité des états financiers, réduit l'asymétrie d'information avec les partenaires externes et facilite ainsi l'accès à de bonnes conditions de financement.

Les analyses de Kamyabi et Devi (2011) montrent que l'intensité de l'externalisation comptable est associée à la performance des PME. Ces auteurs mesurent, à cet effet, la performance des PME à partir de plusieurs indicateurs, notamment la rentabilité, la croissance des ventes, le rendement des actifs et les flux de trésorerie.

Les résultats de Puitassa et al. (2024) mettent en évidence plusieurs facteurs associés à la réussite de l'externalisation comptable, notamment la maîtrise des coûts de transaction, les compétences du prestataire et du comptable interne, la confiance et la moralité des prestataires ainsi que leur niveau de dépendance réciproque. Ils suggèrent que, dans un environnement africain marqué par des obligations comptables et fiscales complexes, l'appréciation de la réussite d'une externalisation comptable peut intégrer des résultats liés au respect de ces obligations. Il sied de conclure que l'étude de Puitassa et al (2024) portant exclusivement sur l'externalisation comptable des PME demeure orientée vers les facteurs qui déterminent le succès et ne permet que de répondre

partiellement à la question de savoir à quels résultats concrets les acteurs reconnaissent qu'une externalisation comptable a effectivement réussi.

L'analyse de la littérature fait ressortir un espace de recherche entre les travaux qui expliquent pourquoi et à quelles conditions l'externalisation réussit d'une part et la compréhension de ce que signifie concrètement cette réussite pour les acteurs concernés d'autre part. Notre recherche s'inscrit dans cette perspective en vue de combler cet espace vide dans le contexte congolais.

2.4. Fondements théoriques mobilisés

Il paraît nécessaire qu'un cadre théorique soit mobilisé pour la conceptualisation du succès de l'externalisation comptable. Ce cadre permet d'interpréter la diversité des résultats que les PME peuvent retirer du succès du fait de recourir à un prestataire externe. Dans le cadre de cette recherche, nous mobilisons de manière complémentaire l'approche par les ressources et les compétences, la théorie néo-institutionnelle et la théorie des parties prenantes. Par la mobilisation de ce cadre théorique, nous n'avons pas l'intention de prédéterminer les dimensions du succès, mais nous tentons de mettre en place des grilles de lecture qui nous permettront d'interpréter la pluralité des résultats associés à une externalisation comptable réussie.

2.4.1. Approche par les ressources et les compétences

Cette approche trouve ses fondements dans les travaux de Penrose (1959), selon laquelle l'entreprise constitue un ensemble de ressources productives dont la combinaison et l'utilisation ont une influence sur sa croissance et sa performance. Dans le prolongement de cette approche, Wernerfelt (1984) propose l'analyse de la stratégie de l'entreprise à partir des ressources qu'elle contrôle. Pour Barney (1991), certaines ressources de l'entreprise peuvent constituer une source d'avantage concurrentiel lorsqu'elles sont rares, non substituables, créatrices de valeur et difficilement imitables. Selon Prahalad & Hamel (1990) et Grant (1991), l'approche par les compétences met davantage l'accent sur la capacité de l'organisation à mobiliser et à combiner ses ressources pour réaliser ses activités.

Dans le cadre de l'externalisation comptable, cette approche permet de considérer le prestataire externe comme un détenteur de ressources et de compétences comptables, fiscales et managériales auxquelles les PME peuvent accéder sans nécessairement les développer entièrement en interne. Elle permet aussi d'éclairer principalement les manifestations informationnelles et managériales du succès de l'externalisation comptable. Ainsi, le succès peut être apprécié à travers les valeurs créées par la mobilisation des ressources et compétences externes auxquelles les PME accèdent grâce à la relation d'externalisation.

2.4.2. Théorie néo-institutionnelle

Cette théorie, développée notamment à partir des travaux de Meyer et Rowan (1977) et de DiMaggio et Powell (1983), considère que les organisations ne recherchent pas uniquement l'efficacité économique, mais aussi la conformité aux règles, normes, valeurs et attentes institutionnelles de leur environnement afin d'assurer leur légitimité et leur pérennité. Ainsi, elles peuvent adopter les structures et les pratiques organisationnelles qui s'adaptent aux pressions des organismes qui structurent l'environnement des entreprises, notamment l'Etat, les organismes professionnels et autres institutions.

Cette théorie présente un intérêt particulier pour l'analyse de l'externalisation comptable du fait que la fonction comptable est fortement encadrée par des règles juridiques, comptables, fiscales et professionnelles. En effet, les PME congolaises évoluent dans un environnement marqué par l'application du Système comptable OHADA (SYSCOHADA) révisé, les obligations fiscales, la structuration de la profession comptable et les exigences relatives à la certification des états financiers. Le respect de ces exigences peut contribuer non seulement à la légitimité des pratiques comptables des entreprises, mais aussi à leur crédibilité vis-à-vis des administrations et de partenaires.

La théorie néo-institutionnelle fournit une grille pertinente pour interpréter la dimension réglementaire et pour éclairer la dimension légitimité et crédibilité externe du succès de l'externalisation comptable.

2.4.3. Théorie des parties prenantes

La théorie des parties prenantes, associée aux travaux de Freeman (1984), propose d'élargir l'analyse de l'entreprise au-delà de la seule relation entre celle-ci et ses propriétaires. Selon cette théorie, l'organisation entretient des relations avec de différents acteurs susceptibles d'affecter la réalisation de ses objectifs ou d'être affectés par ses activités. Il convient de prendre en considération les attentes de plusieurs catégories d'acteurs dans l'appréciation des résultats organisationnels.

Les informations comptables produites par les entreprises ne sont pas destinées uniquement aux dirigeants. Les administrations fiscales, les établissements financiers, les fournisseurs, les investisseurs et les autres partenaires économiques et institutionnels peuvent aussi se servir de ces informations comptables chacun selon ses missions. Il convient de souligner que la qualité d'une prestation comptable externalisée ne peut être appréciée non seulement à partir de son utilité interne pour la gestion, mais aussi à partir de la capacité de l'information produite à répondre aux attentes de ces différents utilisateurs.

Cette théorie peut permettre d'obtenir une grille de lecture appropriée pour l'interprétation de la qualité de l'information et la crédibilité financière et administrative des PME.

3. Démarche méthodologique de l'étude

Notre étude adopte une démarche qualitative exploratoire qui vise à comprendre la manière dont les acteurs directement impliqués dans l'externalisation de la fonction comptable appréhendent la réussite de cette pratique. Le caractère peu documenté de ce concept justifie le recours à une démarche exploratoire. Elle s'appuie sur des données qualitatives que nous avons recueillies dans le cadre de notre recherche doctorale plus large consacrée aux déterminants du succès de l'externalisation de la fonction comptable dans les PME congolaises. Elle mobilise exclusivement les données issues de la phase qualitative exploratoire de notre recherche doctorale et les analyse seulement sous l'angle spécifique de la conceptualisation du succès de l'externalisation comptable.

Cette investigation s'inscrit dans une posture interprétative. Nous estimons que ce positionnement paraît adapté à l'objectif de cette étude qui consiste à comprendre la manière dont les acteurs (dirigeants des PME, responsables comptables et prestataires externes) donnent sens à la réussite de l'externalisation comptable. Aussi, la logique abductive a-t-elle été retenue du fait que cette dernière permet d'organiser un dialogue entre les connaissances issues de la littérature et les enseignements provenant du terrain (Dubois & Gadde, 2002).

3.1. Techniques de collectes des données

L'étude s'est effectuée dans la province du Kongo Central, en République démocratique du Congo, plus précisément dans les villes portuaires de Matadi et de Boma. Ces villes ont été choisies en raison de l'intensité de leurs activités économiques, la présence des PME formalisées ainsi que le développement progressif de l'offre de services comptables.

La population concernée est constituée des dirigeants et responsables des PME ayant externalisé tout ou partie de leurs activités comptables d'une part et des prestataires des services comptables intervenant auprès des PME d'autre part. Ils ont été sélectionnés sur la base d'un échantillonnage raisonné ou intentionnel selon les trois critères suivants : l'expérience effective de l'externalisation comptable, le niveau d'implication du participant dans la gestion comptable et la diversité des profils organisationnels et professionnels.

La collecte de données s'est déroulée du 2 au 23 décembre 2025 par des entretiens individuels semi-directifs à partir d'un guide d'entretien structuré autour des principales thématiques issues de la littérature sur l'externalisation comptable. Il était question de laisser aux participants la possibilité de faire apparaître les aspects qui n'avaient pas été envisagés initialement. Pour la réalisation de ce travail, nous avons porté une attention particulière sur les propos qui permettent de répondre à la question centrale qui consiste à savoir à quels résultats les acteurs reconnaissent qu'une externalisation de la fonction comptable a réussi. Ces échanges ont permis d'explorer les bénéfices effectivement perçus, les résultats obtenus de la prestation comptable et les critères utilisés par les acteurs interrogés pour apprécier la réussite de cette relation.

Cette collecte de données a été poursuivie jusqu'à ce que nous ayons constaté que les derniers entretiens n'apportaient plus d'informations significativement nouvelles par rapport aux catégories déjà identifiées en vue de respecter le principe de saturation thématique (Royer et Zarlowski (2014). Cet échantillon comprend neuf (9) dirigeants des PME, deux (2) comptables internes dans les PME, deux (2) experts-comptables agréés et deux (2) comptables indépendants. Nous avons estimé que cette composition permettra de confronter les perceptions des

PME clientes à celles des prestataires et d'appréhender le succès de l'externalisation comptable à partir de plusieurs positions au sein de la relation.

3.2. Préparation et analyse des données

A l'issue de la collecte des données, les opérations ci-après ont été effectuées :

- La transcription intégrale des enregistrements effectués lors des entretiens ;
- La constitution des deux corpus d'entretien : l'un regroupant les entretiens réalisés auprès des acteurs des PME et l'autre ceux réalisés auprès des prestataires comptables ;
- La suppression des informations permettant d'identifier les personnes, les entreprises ou les prestataires cités au cours des entretiens afin de préserver l'anonymat ;
- La relecture et la vérification des transcriptions par rapport aux enregistrements afin d'en assurer la fidélité.

Le traitement des données s'est reposé sur une analyse thématique. Cette dernière consiste à organiser et catégoriser les énoncés en fonction de thèmes pertinents au regard de l'objet étudié (Djongoué, 2015). Le processus d'analyse a combiné deux logiques complémentaires dont la première s'est appuyée sur les catégories déjà mises en évidence par la littérature et la seconde a consisté à rester attentif aux significations spécifiques exprimées par les participants, dans l'objectif de ne pas s'enfermer sur une grille exclusivement prédéterminée. Cela correspond à la logique d'abduction que nous avons retenue dans cette recherche. Le logiciel NVivo 12 a été utilisé comme outil d'assistance d'analyse des données. Il a été question d'organiser, de coder puis de regrouper le corpus. L'interprétation des catégories et de leur signification, effectués par le chercheur, ont été fondées sur l'examen du contenu des discours et leur alignement à la littérature.

4. Résultats empiriques et discussions

Il ressort de l'analyse des données que la réussite de l'externalisation comptable est principalement appréciée à travers les résultats concrets que les PME obtiennent du fait de recourir aux prestataires comptables. Les propos des acteurs convergent autour de quatre (4) dimensions principales, à savoir la qualité et la fiabilité des informations comptables, la conformité fiscale et réglementaire, l'amélioration de la gestion et du pilotage de l'entreprise ainsi que la crédibilité financière et administrative de la PME.

4.1. Qualité et fiabilité des informations comptables

Plusieurs acteurs associent directement la réussite de l'externalisation comptable à la production d'informations comptables fiables, conformes à la réalité de l'entreprise. Et ces informations doivent être disponibles dans les délais requis. Il convient de relever que la réduction des erreurs comptables, l'amélioration de la qualité des états financiers et la fiabilité des chiffres représentent les signes concrets permettant d'apprécier les effets des prestations reçues. Le dirigeant de la PME 01 déclare: « la tenue de la comptabilité par l'expert-comptable réussit lorsqu'il nous fournit les informations de qualité, nous déposons les déclarations fiscales mensuelles et des états financiers dans le délai exigé. Les informations sont conformes et nous trouvons la satisfaction ». Le dirigeant de la PME 03 renchérit en disant: « depuis que nous avons confié notre comptabilité à l'expert-comptable x, nous avons vu la qualité de nos informations financières s'améliorer, du fait de la réduction des erreurs comptables que l'on commettait avant. Nous apprécions son travail par la grande fiabilité des documents financiers. ». Le comptable interne de la PME 07 confirme: « la réussite est reconnue à travers la fiabilité des chiffres ou des états produits par l'expert-comptable pour le compte de notre entreprise ». Cette perception est aussi présente du côté des prestataires. Le prestataire 02 souligne: « la réussite est appréhendée par la production des informations comptables de qualité du fait que le rapport reflète la réalité ».

Il convient de relever que les discours de ces deux types d'acteurs convergent sur le premier résultat selon lequel l'externalisation comptable est considérée comme réussie lorsqu'elle permet d'améliorer la qualité de l'information financière qui est le produit central de la fonction comptable. Cette qualité correspond aux indications suivantes: l'exactitude des données, la réduction des erreurs, la production dans les délais et la capacité de ces données à refléter fidèlement la situation de l'entreprise.

Ces résultats convergent avec les conclusions de Höglund et Sundvik (2016) qui mettent en évidence une association positive entre le recours à un prestataire comptable externe et la qualité de l'information financière. Ils rejoignent également ceux de Houngou (2016), selon lesquels la réussite de l'externalisation comptable se

manifeste par la capacité du prestataire à élaborer des états financiers de qualité, à respecter les délais et à limiter les risques d'erreurs qui peuvent conduire aux redressements fiscaux.

A la lumière de l'approche par les ressources et les compétences, l'externalisation permet aux PME d'accéder aux ressources et aux compétences du prestataire sans nécessairement les développer entièrement en interne. Cette interprétation est complétée par la théorie des parties prenantes du fait que la qualité et la fiabilité de l'information constituent une manifestation du succès aussi bien du point de vue des besoins internes de gestion que de celui des attentes des utilisateurs externes (les administrations, les institutions financières et autres partenaires).

Il sied de souligner que les résultats de la présente recherche précisent que la qualité de l'information ne se présente pas uniquement comme un avantage susceptible de résulter de l'externalisation. Elle constitue aussi un critère qui permet de reconnaître directement que l'externalisation comptable a réussi.

4.2. Conformité fiscale et réglementaire

L'analyse des entretiens fait ressortir la conformité fiscale et réglementaire comme l'une des dimensions importantes de la réussite de l'externalisation comptable. Selon les acteurs, cette réussite se manifeste par la capacité à respecter les obligations fiscales, comptables et administratives, à déposer les déclarations dans les délais et à réduire les redressements, les pénalités et les difficultés avec le fisc. Le dirigeant de la PME 02 affirme: «une externalisation comptable réussit lorsqu'elle nous permet de respecter les normes, d'éviter les erreurs, d'agir dans le délai. Quand elle nous protège des pénalités à répétition. Nous reconnaissons que ça fonctionne bien quand on a moins d'ennuis avec le fisc, les délais sont respectés ». Le dirigeant de la PME 09 déclare : « lorsque nous avons l'assurance de ne pas nous exposer aux redressements fiscaux ». L'autre ajoute : « nous disons que l'externalisation a réussi quand notre entreprise respecte les obligations fiscales sans difficultés, les déclarations sont faites dans les délais et qu'il n'y a pas de sanctions fiscales » (Dirigeant PME 05). De l'autre côté, le prestataire 01 affirme: « nous voyons la réussite de notre relation lorsque nos clients ont moins de problèmes, pas de redressements, moins de tracasseries des agents du fisc ». Il ressort de ces discours que la réussite repose aussi sur la conformité fiscale et réglementaire. Cette dernière se traduit non seulement par le respect des règles et des échéances, la réduction des erreurs déclaratives, l'absence ou la diminution des redressements et pénalités, mais aussi par une meilleure gestion des relations avec l'administration fiscale.

Ces résultats rejoignent ceux de Houkoku (2016), qui associent notamment la réussite de l'externalisation comptable à la limitation des erreurs susceptibles d'entraîner des redressements fiscaux. Ils sont aussi cohérents avec Hein et al. (2025) qui mettent en évidence les avantages de conformité fiscale et réglementaire liés au recours à un prestataire comptable externe. Dans la même optique, Puitassa et al. (2024) soulignent l'importance des exigences comptables et fiscales dans l'analyse de l'externalisation comptable des PME.

Cette dimension trouve son explication dans la théorie néo-institutionnelle. Dans le contexte congolais, le recours au prestataire externe permet à l'entreprise de mieux répondre aux exigences institutionnelles qui encadrent son activité. Ainsi, le succès ne réside donc pas uniquement dans l'efficacité technique de la prestation, mais aussi dans sa capacité à faciliter la conformité de l'entreprise aux règles et normes de son environnement.

4.3. Amélioration de la gestion et du pilotage de la PME

A travers cette dimension, il ressort des entretiens que le prestataire comptable n'est pas considéré par les PME uniquement comme un simple teneur des comptes ou quelqu'un qui permet d'accomplir les formalités fiscales. Aussi, elle attend également de lui des informations et des conseils pour la bonne compréhension de sa situation financière et la prise de décision de gestion. En effet, le dirigeant de la PME 05 explique: « le recours au prestataire comptable nous permet d'avoir des tableaux de bord de gestion, de voir l'évolution de notre entreprise pour savoir si on est dans la bonne voie ou non ». Le dirigeant de la PME 08 affirme: « nous considérons que ça réussit lorsque l'expert-comptable nous produit des chiffres qui nous permettent de prendre de bonnes décisions et qui reflètent nos activités. Les documents doivent nous permettre d'apprécier l'avancement ou la croissance de notre entreprise ». « si les informations fournies nous aident aussi à prendre des décisions » (Dirigeant de la PME 10). Le prestataire 03 souligne: « l'aspect informationnel est aussi important et la réussite de l'externalisation est aperçue quand l'entreprise cliente nous écoute et accepte nos conseils pour la gestion ».

Ces résultats montrent que la réussite de l'externalisation comptable peut aussi être appréciée par la transformation de l'information comptable en ressource managériale. En effet, l'externalisation réussie doit également permettre au dirigeant de mieux connaître la situation de son entreprise, d'en suivre l'évolution, d'identifier les difficultés et de prendre des décisions mieux informées. Ils montrent que la réussite de l'externalisation comptable dépasse la seule production des états financiers. Cette réussite se manifeste également par la capacité de la prestation comptable à contribuer au pilotage de la PME.

Ces résultats convergent avec Hein et al. (2025) qui montrent que les interventions des prestataires comptables externes peuvent contribuer au renforcement des capacités décisionnelles et managériales des PME. Ils rejoignent aussi les travaux de De Bruyckere et Everaert (2021) qui mettent en évidence la fonction du conseil du prestataire comptable externe dans le processus de planification.

La dimension en rapport avec l'amélioration de la gestion et du pilotage trouve une explication dans l'approche par les ressources et les compétences. Lorsque la PME recourt à un prestataire externe, elle accède non seulement à des connaissances comptables et fiscales, mais également à des compétences lui permettant d'interpréter l'information produite et de la transformer en ressource utile à la gestion.

4.4. Crédibilité financière et administrative de la PME

Les résultats montrent également que la réussite de l'externalisation comptable est appréhendée à travers le renforcement de la crédibilité de la PME. Ainsi, la qualité des informations produites et leur conformité servent aussi à améliorer la perception de la PME par les parties prenantes (les banques, les administrations et les autres partenaires). A cet effet, le comptable de la PME 07 explique: « chez nous, l'externalisation est considérée comme réussie si les états financiers présentés par comptable externe sont de bonne qualité, acceptés lors de la certification et appréciés par nos partenaires ». Le dirigeant de la PME 06 ajoute : « en tant que PME, nous avons par moment besoin de crédits bancaires. Or, pour avoir des crédits bancaires, il faut être en ordre avec l'administration fiscale mais aussi avoir les documents financiers bien élaborés et certifiés ». Dans le même sens, le comptable de la PME 11 renchérit: « nous sommes satisfait du travail réalisé par le prestataire parce que grâce à lui que nous sommes en paix, pas de tiraillements et les agents de la Direction Générale des Impôts savent que nous travaillons avec tel expert-comptable, c'est pourquoi nous ne sommes pas trop dérangés ».

Ces résultats montrent que la crédibilité constitue une dimension externe de la réussite de l'externalisation comptable dans la PME. La crédibilité financière se rapporte plus précisément à l'acceptabilité et à l'utilité des informations auprès des banques et autres partenaires financiers alors que la crédibilité administrative renvoie à une meilleure reconnaissance de la PME dans ses rapports avec les administrations et les organismes de contrôle. Ces crédibilités peuvent être appréciées par la capacité des informations produites à renforcer la confiance des partenaires envers les PME.

La crédibilité constitue une dimension externe du succès de l'externalisation comptable dans la mesure où elle se manifeste principalement dans les relations que les PME entretiennent avec les acteurs externes. Elle traduit la capacité de l'externalisation comptable à renforcer la confiance accordée à l'entreprise et aux informations qu'elle produit.

Ces résultats corroborent ceux de Mbama et Eloundou (2024), qui soulignent que le recours à un prestataire comptable compétent améliore la crédibilité des états financiers, réduit l'asymétrie d'information avec les prestataires externes et facilite l'accès à de meilleures conditions de financement.

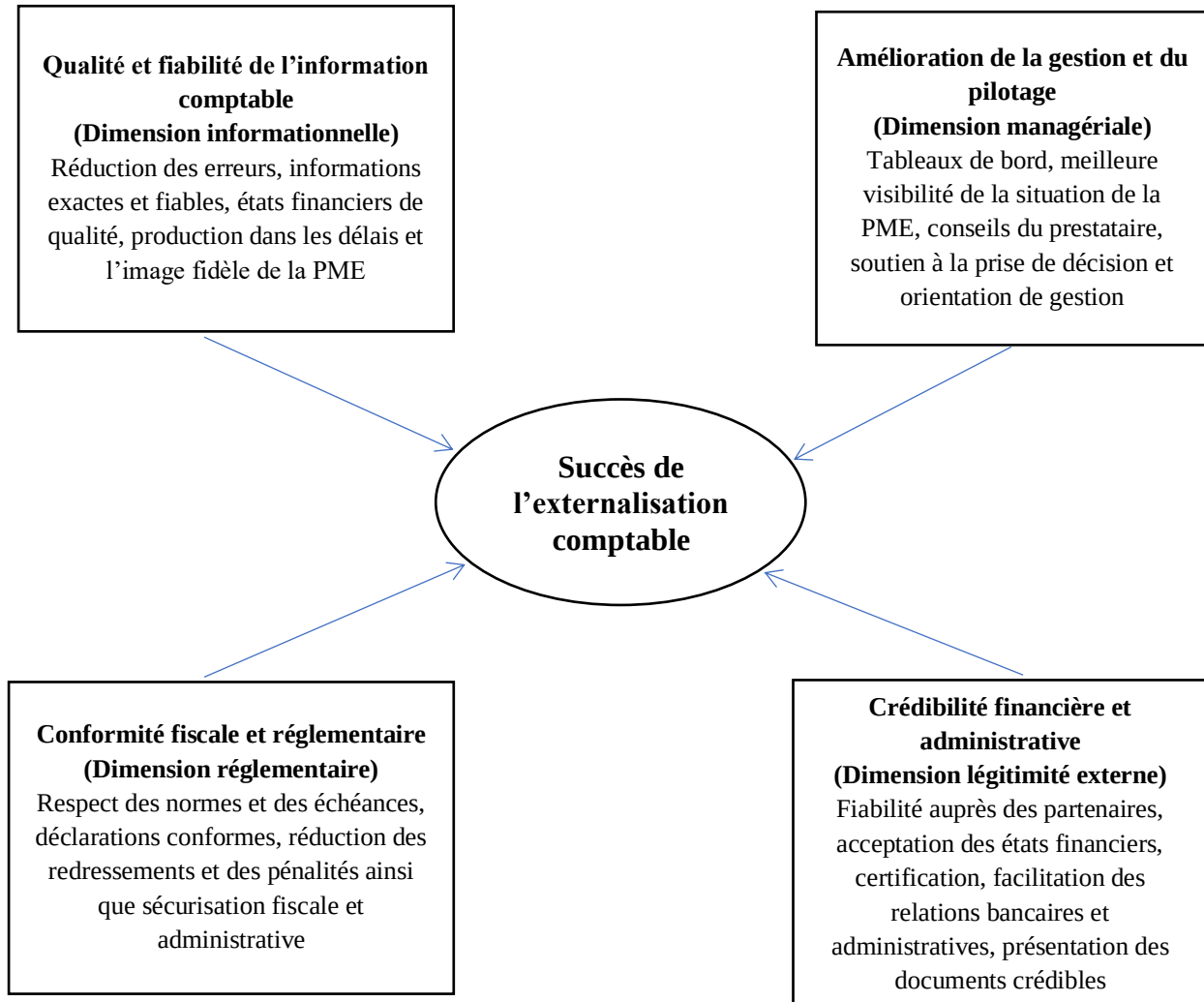
Cette dimension est éclairée par la théorie des parties prenantes complétée par la théorie néo-institutionnelle. En effet, le succès d'une prestation comptable externalisée peut aussi être apprécié à partir de la capacité des informations produites à satisfaire les attentes de différents utilisateurs (dirigeants, administrations fiscales, institutions financières et autres partenaires économiques et institutionnels). Le respect des normes comptables et fiscales ainsi que la certification des états financiers contribuent à renforcer la légitimité de l'entreprise auprès des institutions qui structurent son environnement.

4.5. Proposition d'un cadre conceptuel du succès de l'externalisation comptable dans les PME

La confrontation des résultats empiriques à la littérature et aux perspectives théoriques mobilisées permet de proposer un cadre conceptuel synthétique du succès de l'externalisation de la fonction comptable dans les PME. Ce cadre ne vise pas à établir des relations causales entre les dimensions identifiées, mais à représenter les

principales composantes à travers lesquelles les acteurs interrogés appréhendent la réussite de cette pratique. Ce cadre se présente comme suit:

Figure 1: Cadre conceptuel émergent du succès de l'externalisation de la fonction comptable dans les PME



Source: conception de l'auteur

Au regard des résultats de cette recherche, le succès de l'externalisation de la fonction comptable correspond à un construit multidimensionnel traduisant la capacité de l'externalisation à produire pour les PME des informations comptables fiables et utiles, à renforcer sa conformité fiscale et réglementaire, à améliorer sa gestion et son pilotage et à accroître sa crédibilité auprès des partenaires financiers et administratifs.

5. Conclusion

L'objectif de cette recherche était d'identifier et de conceptualiser les principales dimensions à travers lesquelles des acteurs des PME appréhendent le succès de l'externalisation de la fonction comptable. Cette étude part du constat selon lequel la littérature a largement étudié les motivations de l'externalisation et les facteurs susceptibles d'en favoriser la réussite. Mais la signification même du succès demeure moins explicitée lorsqu'il s'agit spécifiquement de l'externalisation comptable dans les PME.

Sur base d'une démarche qualitative exploratoire, des entretiens semi-directifs individuels ont été menés auprès de quinze acteurs directement impliqués dans des relations d'externalisation comptable dans les deux villes de la

province du Kongo central. L'analyse thématique des entretiens ont permis de mettre en évidence quatre dimensions complémentaires du succès qui se manifestent par la qualité et la fiabilité des informations comptables, la conformité fiscale et réglementaire, l'amélioration de la gestion et du pilotage ainsi que la crédibilité financière et administrative de la PME. Ces résultats ont conduit à considérer le succès de l'externalisation comptable comme un construit multidimensionnel. L'externalisation comptable réussie correspond à la capacité de la prestation à produire des informations comptables fiables et utiles, à renforcer la conformité fiscale et réglementaire de la PME, à soutenir sa gestion et son pilotage et à accroître sa crédibilité auprès des partenaires administratifs et financiers. Ces résultats montrent que ce succès ne peut être réduit à la satisfaction de l'entreprise cliente, à la réduction des coûts ou à l'amélioration de la performance financière.

Malgré ses contributions, cette recherche présente quelques limites, notamment le caractère qualitatif et exploratoire ainsi que la délimitation géographique. La première limite est liée à l'objectif de ce papier du fait qu'il vise principalement à comprendre et à conceptualiser sans chercher à établir la représentativité des dimensions identifiées, ni à mesurer leur poids respectif dans l'appréciation globale du succès. La seconde est le fait que les données soient recueillies auprès des acteurs situés dans deux villes d'une province avec les particularités économiques et institutionnelles locales, ce qui nécessite une certaine prudence dans la transférabilité des résultats dans l'ensemble des PME de la RDC. Face à ces limites, cette étude ouvre deux principales perspectives de recherche. Premièrement, une recherche quantitative pourrait prolonger cette étude par une validation du construit multidimensionnel proposé. Cette perspective consistera à développer une échelle de mesure correspondant aux quatre dimensions identifiées et à examiner leur fiabilité et leurs validités auprès d'un échantillon plus important des PME. Deuxièmement, des recherches ultérieures pourraient consister à étudier les facteurs susceptibles d'expliquer les variations du succès ainsi conceptualisé.

Références

- [1] Agbède, O P C (2021). *Mécanismes de gouvernance, Externalisation de la fonction comptable et performance financière des PME au Bénin*, Thèse de doctorat unique, UAC-Bénin
- [2] Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17 (1), 99-120.
- [3] Barthélemy, J. (2001). *Stratégies d'externalisation : préparer, décider et mettre en œuvre l'externalisation d'activités stratégiques*. Paris : Dunod.
- [4] Barthélemy, J. (2004a). Comment réussir une opération d'externalisation. *Revue française de gestion*, 4(151), 9-30.
- [5] Barthélemy, J. & Donada, C. (2007). Décision et gestion d'externalisation. *Revue française de gestion*, 33(172), 101-111.
- [6] Blumenberg, S. et al. (2009). Determinants of outsourcing success in the financial industry : the impact of importance. *Proceedings of the 42nd Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS)*.
- [7] Chanson G. et Rougès, V., (2006). « L'externalisation de la fonction comptable : une approche par la théorie positive de la comptabilité », *Comptabilité, Contrôle, Audit et Institution(s)*, Tunisie.
- [8] Chanson G., & Rougès, V. (2012). L'externalisation de la fonction comptable à l'épreuve de la théorie du signal. *Revue des Sciences de gestion*, 17, 95-207.
- [9] De Bruyckere, S., & Everaert, P. (2021). The role of the external accountant in business planning for starters : Perspective of the self-determination theory, *Sustainability*, 13(6), 3014.
- [10] DiMaggio, P.J. et Powell, W.W (1983). The Iron Cage revisited, *American Sociological Review* 48(2), 147-160
- [11] Djongoué, G. (2015). *Qualité perçue de l'information comptable et décisions des parties prenantes*, Thèse en Gestion et Management, Université de Bordeaux, France.
- [12] Dubois, A., & Gadde, L.-E. (2002). Systematic combining : An abductive approach to case research. *Journal of Business research*, 55(7), 553-560.
- [13] ElOmari, O., & Mahzoum, A. (2020). Les déterminants du succès de l'externalisation : une revue de littérature. *Revue des sciences de gestion*, 3(4), 520-544.
- [14] ElOmari, O., & Meziouni, B. (2021). Réussir l'opération d'externalisation logistique : une analyse empirique des déterminants du succès. *Revue Internationale des sciences de gestion*, 4(4), 915-943.
- [15] Freeman, R. E. (1984). *Strategic management : a stakeholder approach*. Pitman

- [16] Grant, R. M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage : Implications for strategy formulation. *California Management review*, 33(3), 114-135.
- [17] Grover, V., Cheon, M. J., & Teng, J. T. C. (1996). The effect of service quality and partnership on the outsourcing of information systems functions. *Journal of Management Information Systems*, 4(12), 89-116.
- [18] Hien, D. T. T., Le, T. H. & Hai, G. H. (2025). The role of outsourced accounting services in enhancing SMEs' business performance, *Problems and Perspectives in Management*, 23(3), 523-537.
- [19] Höglund, H., & Sundvik, D. (2016). Financial reporting quality and outsourcing of accounting tasks : Evidence from small private firms. *Advances in Accounting*, 35, 125-134.
- [20] Huynh, T.-N., (2010). *Externalisation de la fonction comptable : une analyse processuelle de la décision et de la gestion* (Thèse de doctorat en Sciences de gestion, Université des Sciences et Technologies de Lille 1, Lille).
- [21] Jmal, A. & Halioui, K. (2011). « La décision d'externalisation de la fonction comptable : facteurs explicatifs dans le contexte tunisien », *Comptabilités, économie et société*, Montpellier
- [22] Kamyabi, Y. & Devi, S. (2011). The impact of outsourcing on Iranian SME performance : transaction cost economics and resource based perspectives. *World Applied Sciences Journal*, 15(2), 244-252.
- [23] Lee, J.-N. & Kim, Y.-G. (1999). Effect of Partnership quality on IS outsourcing success : Conceptual Framework and empirical validation. *Journal of Management Information Systems*, 4(15), 29-61.
- [24] Mbama, P. C., & Eloundou, P. G. (2024). Relation de financement banque-PME et externalisation de la fonction comptable: L'assurance d'une symétrie de l'information. *ACCRA*, 20(2), 93-125.
- [25] Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organisations: Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340-363.
- [26] Penrose, E. (1959). *The theory of the growth of the firm*. Oxford : Oxford University Press
- [27] Prahalad, C. K. & Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 68(3), 79-91.
- [28] Puitassa, D. F., Djouedjouong, Z. F., Nzuguem, P. S. et Wandji, G. (2024). Déterminants du succès de l'externalisation de la fonction comptable dans les PME au Cameroun. *Revue Internationale de la Recherche scientifique*, 2(2), 473-487
- [29] Quélin, B. (2003). Externalisation stratégique et partenariat : de la firme patrimoniale à la firme contractuelle ? *Revue Française de Gestion*, 19(143), 13-26.
- [30] Royer, I., & Zarlowski, P. (2014). Echantillons. Dans R-A Thiétard (dir.), *Méthodes de recherche en management* (4^e éd., pp.219-260). Paris, France : Dunod.
- [31] Smogavec, T., & Peljhan, D. (2017). Determinants of outsourcing satisfaction : the case of slovenian SMEs, *Economic and Business Review*, 19(2), 203-245.
- [32] Tondeur, H., De La Villarmois, O. & Huynh, T. (2004). L'externalisation de la fonction comptable et financière : études de cas. Dans *Actes de la XXVI^e Conférence de l'Association Francophone de Comptabilité*, Orléans, France.
- [33] Walembo, D. P., & Mpanzu, B. (2026). Facteurs explicatifs de la décision d'externalisation de la fonction comptable dans les petites et moyennes entreprises de la ville de Matadi. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 9 (1), 73-95
- [34] Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180.