

Le coaching comptable des cabinets d'expertise comme levier de transformation : du partenaire technique à celui de business partner

Accounting coaching for accounting firms as a level for transformation: from technical partner to business partner

MOUHAMADOU Hamidou

Doctorant en Sciences de Gestion

Faculté des Sciences Economiques et de Gestion

Université de Ngaoundéré

Laboratoire de Comptabilité-Contrôle-Audit et Finance (LA'CCAF)

Cameroun

DJOUMESSI Fidèle

Maitre de conférences, Agrégé en Sciences de Gestion

Faculté des Sciences Economiques et de Gestion

Université de Ngaoundéré

Laboratoire de Comptabilité-Contrôle-Audit et Finance (LA'CCAF)

Cameroun

Date de soumission : 26/02/2026

Date d'acceptation : 17/03/2026

Pour citer cet article :

MOUHAMADOU H. & DJOUMESSI F. (2026) «Le coaching comptable des cabinets d'expertise comme levier de transformation : du partenaire technique à celui de *business partner* », Revue Internationale du chercheur «Volume 7 : Numéro 1» pp : 1407-1423

Résumé

Cet article dresse un état des lieux du coaching des entreprises par les cabinets d'expertise comptable en se focalisant sur le rôle de l'expert d'abord en tant que partenaire technique puis celui de *business partner*. Pour l'atteinte de cet objectif, la théorie du champ de Kurt Lewin a été mobilisée afin d'appréhender la dynamique de la relation cabinet/ entreprise. Une approche méthodologique qualitative a été adoptée reposant sur des entretiens menés auprès des cabinets et des entreprises coachées. Les résultats montrent l'existence du rôle traditionnel du coach et l'émergence des nouveaux rôles qui font de lui un *business partner*.

Mots-clés : Coaching, accompagnement, partenaire technique, *business partner*.

Abstract

This article provides an overview of business coaching by accounting firms, focusing on the role of the expert, first as a technical partner and then as a business partner. To achieve this objective, Kurt Lewin's field theory was used to understand the dynamics of the firm/company relationship. A qualitative methodological approach was adopted, based on interviews conducted with accounting firms and the companies being coached. The results show the continued existence of the traditional role of the coach and the emergence of new roles that position them as a business partner.

Keywords: Coaching, support, technical partner, business partner.

Introduction

Longtemps cantonnés à une fonction de production, de contrôle et de certification de l'information financière, les cabinets d'expertise comptable ont historiquement occupé une place essentiellement technique dans les entreprises. Cette posture correspond à une orientation fonctionnelle du métier comptable, centrée sur la conformité et la fiabilité de l'information produite (Grandlund & Lukka, 1998). Dans cette configuration traditionnelle, la relation cabinet–entreprise s'inscrivait dans une logique transactionnelle où la valeur créée reposait essentiellement sur l'expertise normative et la sécurisation des pratiques comptables (Fossung & La Fortune, 2019).

Toutefois, les mutations profondes de l'environnement économique et technologique ont progressivement remis en cause cette posture. La digitalisation des processus organisationnels, l'intensification de la concurrence, la complexification réglementaire et l'exigence accrue de transparence imposent désormais aux entreprises des capacités renforcées d'anticipation et de pilotage stratégique. Dans ce contexte, les cabinets d'expertise comptable sont appelés à dépasser leur rôle traditionnel pour s'inscrire dans une logique de création de valeur et d'accompagnement décisionnel. Les travaux récents de Ali & Mustafa (2023) montrent ainsi que les cabinets développent de nouvelles offres intégrant data analytics, conseil stratégique et soutien à la gouvernance des PME. De même, De La Pallière et al (2023) mettent en évidence les innovations organisationnelles et technologiques adoptées par les cabinets afin de répondre aux attentes croissantes de leurs clients.

Cette évolution s'inscrit dans un mouvement plus large de redéfinition des rôles professionnels, où l'expert-comptable tend à adopter une posture de *business partner*. Ce modèle, initialement développé dans le champ du contrôle de gestion, renvoie à un professionnel impliqué dans la stratégie, le pilotage de la performance et l'accompagnement du changement organisationnel. Hunt & Weintraub (2007) soulignent que les organisations qui intègrent des logiques de coaching favorisent le développement de leaders capables d'agir comme partenaires stratégiques. Dans cette perspective, l'expert-comptable ne se limite plus à la production d'informations financières ; il participe activement à la prise de décision et à la transformation organisationnelle.

Le coaching apparaît alors comme un mécanisme structurant de cette transition. Défini comme un processus d'accompagnement favorisant le développement des compétences et l'autonomie (Whitmore, 2009 ; Grant, 2014), le coaching se distingue du conseil classique par sa logique de

co-construction et d'activation des ressources internes du client (Stober & Grant, 2006). En contexte de changement organisationnel, il constitue un levier puissant d'adaptation et de transformation (Rocha & Lace, 2016 ; Bouillon & Parzschiv, 2020). Dans le champ comptable, Feudjo & Tchankam (2013) ont montré que le coaching peut accompagner les PME africaines dans les processus de transition normative, notamment lors du passage du référentiel OCAM/l'OHADA et OHADA/OHADA révisé. Toutefois, ces travaux restent centrés sur l'accompagnement du changement réglementaire et n'explorent pas pleinement la transformation du rôle du cabinet lui-même.

Dans le contexte camerounais et plus largement de la zone OHADA, cette mutation revêt une importance particulière. Les entreprises évoluent dans un environnement marqué par des contraintes institutionnelles fortes et une adoption encore partielle des innovations comptables (Wandji & Ninyum Pouomogne, 2021 ; Tiona Wamba & Koldjeng, 2020). Face à ces défis, les cabinets d'expertise comptable apparaissent progressivement comme des acteurs clés de modernisation, intervenant non seulement sur les dimensions techniques mais également sur les aspects organisationnels, digitaux et stratégiques. Cette évolution positionne désormais le cabinet d'expertise comme un véritable *business partner* participant dans les décisions stratégiques et accompagnement des managers.

Pour comprendre cette dynamique, la théorie du champ de Kurt Lewin (1946, 1951) offre un cadre pertinent. Selon Lewin, le comportement est fonction de l'interaction entre la personne et son environnement ($C = f(P, E)$). Dans cette perspective, le coaching peut être appréhendé comme une force environnementale susceptible d'influencer les comportements organisationnels et de favoriser une reconfiguration des rôles professionnels. Appliquée au cas des cabinets d'expertise comptable. Cette approche permet d'atteindre l'objectif de ce travail qui est d'examiner **comment le coaching agit comme vecteur de transformation d'une logique d'accompagnement comptable traditionnelle vers un positionnement de *business partner* ?** Dans cette perspective, le travail sera fait en trois étapes. Primo, une présentation de la revue de la littérature secundo, la démarche méthodologique adoptée permettra la présentation de la phase empirique. Et pour finir, la présentation des résultats ainsi que les discussions.

1. Revue de littérature

1.1. La logique d'accompagnement comptable traditionnelle : une fonction technique et normative

Historiquement, le cabinet d'expertise comptable s'est construit autour d'une mission fondamentale de production, de contrôle et de certification de l'information financière. Son rôle reposait principalement sur la tenue de la comptabilité, l'établissement des états financiers, le respect des obligations fiscales et sociales ainsi que l'assurance de la conformité aux référentiels comptables en vigueur. Cette orientation correspond à une logique fonctionnelle et normative du métier, centrée sur la fiabilité de l'information et la réduction de l'asymétrie informationnelle. Les travaux de Grandlund & Lukka (1998) montrent que la profession comptable a longtemps été dominée par une posture technique, caractérisée par une distance relative vis-à-vis des décisions stratégiques. Dans cette configuration, le professionnel comptable agit essentiellement comme garant de la conformité et producteur d'informations financières, sans implication directe dans le pilotage organisationnel.

Dans le contexte africain, Fossung et La Fortune (2019) soulignent que l'accompagnement comptable des PME demeure fortement orienté vers la régularité des pratiques et la sécurisation fiscale. De même, Tiona Wamba & Koldjeng (2020) mettent en évidence les difficultés d'adaptation des entreprises camerounaises au SYSCOHADA révisé, confirmant que la relation cabinet–entreprise reste largement structurée autour d'une logique de conformité réglementaire. Cette configuration peut être qualifiée d'accompagnement comptable traditionnel, dans la mesure où le cabinet assure une fonction de soutien technique indispensable au fonctionnement administratif et financier de l'entreprise, sans pour autant intervenir de manière significative dans la création de valeur stratégique.

1.2. L'émergence du modèle de *business partner* : vers une orientation stratégique du métier comptable

L'évolution de l'environnement économique et technologique a profondément modifié les attentes des organisations vis-à-vis des professionnels comptables. La digitalisation, la complexification des normes, l'intensification concurrentielle et l'exigence accrue de performance ont favorisé l'émergence d'un modèle plus stratégique du rôle comptable : celui du *business partner*. Initialement développé dans le champ du contrôle de gestion, le concept de *business partner* renvoie à un professionnel intégré au processus décisionnel, participant activement à la définition et à la mise en œuvre de la stratégie. Il ne se limite plus à produire

des données, mais contribue à leur interprétation et à leur mobilisation pour le pilotage organisationnel. Hunt & Weintraub (2007) montrent que les organisations orientées vers le développement du leadership favorisent des pratiques d'accompagnement permettant aux experts techniques d'évoluer vers des rôles stratégiques. Dans le champ comptable, Ali & Mustafa (2023) soulignent que les cabinets développent désormais des offres intégrant *data analytics*, conseil stratégique et soutien à la gouvernance des PME.

De La Pallière, Goullet & Guyvarc'h (2023) mettent en évidence les innovations organisationnelles adoptées par les cabinets d'expertise comptable pour faire face aux transformations numériques. Ces évolutions traduisent un déplacement progressif d'une logique de conformité vers une logique de création de valeur et d'accompagnement stratégique. Ainsi, le passage d'une logique traditionnelle à une posture de *business partner* implique une transformation identitaire et organisationnelle du cabinet d'expertise comptable. Cette mutation ne repose pas uniquement sur l'acquisition de compétences techniques nouvelles, mais également sur une évolution des pratiques relationnelles et managériales. Des compétences visant à transformer la fragilité structurelle en vrai levier de performance organisationnelle (Lifçal, 2026).

1.3. Le coaching comme mécanisme de transformation organisationnelle

Le coaching s'inscrit dans le champ plus large de l'accompagnement professionnel. Selon Whitmore (2009), il constitue un processus structuré visant à libérer le potentiel d'un individu ou d'une organisation par l'écoute active, le questionnement et la responsabilisation. Grant (2014) insiste sur son efficacité en contexte de changement organisationnel, en montrant qu'il favorise l'engagement, la performance et l'adaptation stratégique. Contrairement au conseil classique, le coaching repose sur une logique de co-construction des solutions (Stober & Grant, 2006). Il ne se limite pas à prescrire des recommandations, mais cherche à développer l'autonomie et les capacités décisionnelles du client. Rocha & Lace (2016) ainsi que Bouillon & Parzschiv (2020) soulignent son rôle central dans l'accompagnement des transformations organisationnelles.

Dans le contexte africain, Feudjo & Tchankam (2013) ont analysé le coaching des PME par les experts-comptables lors du passage du référentiel OCAM à l'OHADA. Leur étude met en évidence l'importance de l'accompagnement dans les processus de transition normative. Toutefois, ces travaux ne questionnent pas explicitement l'impact du coaching sur la redéfinition du rôle du cabinet lui-même. Ainsi, si la littérature reconnaît le coaching comme

levier d'adaptation organisationnelle, elle reste encore limitée quant à son rôle dans la transformation identitaire et stratégique des rôles des cabinets d'expertise comptable

2. Méthodologie de recherche

La méthode qualitative et plus précisément celle de l'étude de cas est la méthodologie d'exploration empirique qui semble la plus appropriée. Cette approche permet de recueillir le maximum d'informations possibles et pertinentes sur des situations réelles vécues par ces entreprises (Cooper & Schindler, 2014 ; Paillé & Mucchielli, 2016). Les entretiens avec les experts comptables et les comptables des entreprises ont été interactifs et semi-dirigés avec des durées variant entre 45 minutes et 2 heures par structure. Dans certaines de ces entreprises, l'exploitation des documents faisant référence à l'accompagnement a suivi les entretiens. L'entretien a été conduit en explorant cinq entreprises coachées et ce même nombre pour les cabinets d'expertise. Pour être retenue, les cabinets devraient être accompagnateurs d'au moins une entreprise tenant régulièrement la comptabilité. Compte tenu des difficultés d'accès au terrain, la disponibilité ainsi que la réceptivité de ces répondants ont permis de leur rétention dans l'échantillon. Les entretiens en « aller et retour » ont permis de recouper au maximum les informations sollicitées par l'étude. La confidentialité des informations a été privilégiée par les répondants, ce qui justifie l'anonymat des entités explorées et ceci est aussi dû à l'avantage qu'a ce système d'anonymat sur la liberté de s'exprimer plus librement. L'atteinte du point où les derniers entretiens n'apportent plus de nouveaux éléments a justifié l'arrêt de la collecte. Le tableau suivant présente les caractéristiques des entreprises étudiées.

Tableau 1 : caractéristiques des entreprises de l'échantillon

Noms	E 1	E 2	E 3	E 4	E 5
Année de création	1912	2015	1974	2012	2015
Secteur d'activité	Industrie	Commerce	Industrie	Commerce	Commerce
Effectif	50	25	200	30	10
Forme juridique	SA	SARL	SA	SA	SARL
CA	Entre 1 et 2 milliard	Entre 100-200 millions	Supérieur à 10 milliards	300-500 millions	300-500 millions

Source : Construction de l'auteur

Les données collectées ont fait l'objet d'une analyse de contenu thématique manuelle privilégiant l'immersion profonde dans les discours des acteurs pour extraire la richesse

sémantique. Le guide d'entretien administré au répondant comprenait des thématiques sur : les contenus d'accompagnement (coaching), les méthodes d'accompagnement (coaching), les rôles joués par les dirigeants, les comptables ainsi que les experts comptables et le résultat de cet accompagnement.

Tableau 2 : Déroulement des interviews

Noms	E 1	E2	E3	E4	E5
Répondant	Comptables et DF	Comptables et DA	Comptables	Comptables	Comptable
Nombre d'entrevue	3	3	3	2	1
Durée des entrevues	1H15	1H30	2H15	1h	45 min
Accès aux documents	Non	Non	Oui	Non	Oui
Cabinet d'expertise	CEC 1	CEC2	CEC 3	CEC 3	CEC 4
Durée d'entrevue	1H20	1H45	1H30	1H30	1H15

Source : construction de l'auteur

3. Résultats

L'analyse thématique des entretiens réalisés auprès des cabinets d'expertise comptable et des entreprises clientes met en évidence une dynamique de transformation progressive du rôle du cabinet. A l'issue des différents codages, les résultats révèlent l'existence de deux logiques co-existantes : une logique comptable traditionnelle encore dominante et l'émergence d'un positionnement de *business partner*, favorisé par les pratiques de coaching.

3.1. La persistance d'une logique d'accompagnement comptable traditionnelle

Les données collectées montrent que les missions classiques demeurent centrales dans la relation cabinet–entreprise. Les cabinets continuent d'assurer :

« Les cabinets d'expertise assistent les entreprises sur plusieurs aspects. Comme l'assistance comptable, fiscale, les DSF bref les tâches que vous connaissez... » cabinet 2

Traditionnellement ceux-ci sont connus pour leurs missions d'auditeur, de commissaire aux comptes ou encore de certificateur de comptes, et surtout leur costume de fournisseur de conseil. Les entreprises interrogées associent prioritairement le cabinet à un rôle de sécurisation fiscale

et normative. Cette posture correspond à une logique technique et opérationnelle, centrée sur la conformité. Les entreprises qui avaient l'habitude de faire ces tâches par elle-même innovent donc en cherchant plutôt à se faire coacher. Dans cette situation, le recours au coaching devient une vraie transformation dans les pratiques comptables de l'entreprise. Au-delà de ce contexte, le coach joue un grand rôle en contexte d'innovation liée au référentiel.

« Quand il y a une nouveauté en comptabilité, c'est au cabinet de venir s'assurer de la mise en place de cette innovation dans l'entreprise puisque c'est leur rôle ».
Comptable 2

Cette représentation confirme que, dans sa dimension traditionnelle, le cabinet est perçu comme garant du respect des obligations réglementaires plutôt que comme acteur stratégique. Dans les PME en particulier, l'accompagnement demeure largement réactif et orienté vers la résolution de contraintes administratives. L'adoption des innovations reste principalement motivée par leur caractère obligatoire. Ainsi, la logique comptable traditionnelle constitue encore le socle dominant de l'intervention des cabinets. Ceci se manifeste également à travers les moyens auxquels font recours ces organisations dans la relation de coaching.

« ...il y'a eu des documents sur le système OHADA ceci à booster le niveau d'adoption ». *Comptable 4*

La mise en place des documents servant de guide de compréhension des innovations complexes est l'une des moyens utilisés par ces coachs. Au-delà de la documentation, l'amélioration de la qualité du personnel des entreprises clientes à travers la participation au recrutement avec des propositions des personnes qualifiées aux clients est aussi l'un des moyens que les coachs ont su répandre dans leur monde professionnel. Divers types de formations sont aussi proposées aux entreprises.

« Généralement ces formations se font en séminaires de groupe, et pas seulement nos clients, c'est ouvert à tout le monde ». *Cabinet 1*

Ces formations en groupe (dans le cadre de basculement du référentiel avec une forte demande de formation par les entreprises) sont utilisées au service des entreprises de petites tailles. Ces résultats montrent la prédominance d'un coaching de conformité qui entre dans la logique traditionnelle du rôle des cabinets d'expertise. Ceux-ci sont considérés comme des simples partenaires de conformité dans une relation purement transactionnelle. Mais, l'existence de la seconde vision qui est celle de *business partner* est aussi une réalité dans certaines entreprises.

3.2. Les pressions environnementales comme forces d'élargissement du rôle de l'expert

Les entretiens révèlent plusieurs facteurs exerçant une pression sur le modèle traditionnel à l'instar de la digitalisation des processus comptables, Exigences accrues des administrations fiscales, Complexification des normes, Besoin de pilotage de performance. Les cabinets reconnaissent que l'évolution technologique les contraint à élargir leurs compétences :

« Moi qui vous parle actuellement, je me fais former sur la maintenance réseau informatique... ». Cabinet 3

Cette déclaration illustre une prise de conscience d'un déplacement progressif du périmètre d'intervention vers des domaines technologiques et organisationnels. Le cabinet d'expertise n'est plus un simple partenaire de tenu de la comptabilité, il est devenu un partenaire stratégique pour les entreprises avec des missions repensées. Des nouveaux rôles tels que ceux de *digital partner*, partenaire de développement durable, et partenaire social qui font de lui un vrai *business partner*.

« Par exemple, nous vivons un moment où le recrutement même du comptable est assuré par les cabinets. Les comptables ne sont plus ramassés en route, c'est l'expert qui assure le recrutement du comptable à la structure,... » Comptable 1

Ceci montre le grand rôle émergent qu'a le coach tant que grand décideur dans les recrutements comptables. Cette participation est une preuve de la confiance des clients envers leur cabinet comptable.

Dans le processus d'innovation comptable, le cabinet d'expertise comptable est un acteur clé qui participe à la transition et la mise en place des innovations du référentiel, a digitalisation des activités comptables, partenaire de la mise en place de la comptabilité extra-financière, participation au recrutement des acteurs compétents et aptes à faire à faciliter la mise en place des innovations comptables, la mise en place du manuel de procédures comptables. Pour atteindre ces objectifs, le coach dans son costume de *business partner* utilise une certaine démarche.

« L'entreprise contact le cabinet et on se fait former sur place comme il y a beaucoup de comptables repartis dans les différents services comptables de l'entreprise ». Comptable 3.

Ce second type de formation est parfois initiée par le dirigeant dans de l'entité cliente dans le but d'améliorer la performance générale de l'entreprise. Parfois, ces grandes entreprises font recours aux formations individuelles des membres du service de la comptabilité.

« En fin d'année on remplit des fiches pour dire les domaines sur lesquels on veut être formé, et l'administration valide les formations jugées nécessaires ».
Comptable 3.

Cette formation est généralement faite pour donner l'opportunité à chaque employé de gagner en efficacité et en efficience. La mise à jour des supports de la tenue de la comptabilité numérique est aussi assurée par ces coachs. Au-delà de la mise à jour, les cabinets d'expertise sont devenus des véritables précurseurs de la technologie de pointe dans le but de rendre plus fiable la qualité de l'information produit par leurs clients et aussi et surtout facilité la tenue des livres comptables par ceux-ci. Ces interviews démontrent clairement un alignement du nouveau rôle qu'est celui de *business partner* au rôle traditionnel du cabinet.

3.3. Le coaching comme mécanisme de transition comptable

Concernant le résultat de ce coaching, l'adoption des innovations à caractère obligatoire est presque totale par les entreprises tant de petites tailles que des grands tels est le cas de la mise à jour des numéros de comptes avec la suppression de certains comptes et l'entrée en vigueur d'autres. La réforme des états financiers est aussi faite par ces entreprises coachées ainsi que toute innovation obligatoire ayant un lien avec les obligations fiscales de ces entreprises. Ces résultats satisfaisants ne sont pas aussi agréables pour les innovations à caractère facultatives. C'est le cas de l'approche par composant dont certaines entreprises ont jugé son application inutile avant d'être rattrapées par les conséquences de ce choix.

« Il y a un client qui a refusé l'approche par composante, après son entreprise a acheté le moteur d'une voiture, il ne savait pas comment enregistrer, c'est là que je lui ai dit : voici les conséquences de ton choix ». *Cabinet 3.*

Ce choix de n'adopter les innovations qu'en présence des contraintes est une réalité dans les entreprises surtout de petite taille. La déclaration fait par ce cabinet montre que ce qui est négligé par l'entreprise en situation d'adoption peut amener celle-ci à être dans une situation d'adaptation. La difficulté de certaines entités à maîtriser certaines innovations telle que conceptuelles est palpable, c'est le cas par exemple des innovations qui concerne les postulats

et conventions comptables qui ont remplacé les principes comptables précédemment connus. Parmi ces entités qui ne maîtrisent pas, on retrouve certains cabinets.

« Par exemple, les postulats et conventions qui ont remplacé les principes, ça me casse la tête en fait. Je les confonds parfois ». Cabinet 1.

Ceci laisse croire à une situation « *d’aveugle conducteur d’aveugle* ». L’innovation de la comptabilité de couleur est quant à elle méconnue dans le monde des entreprises de petite ou moyenne taille.

« Pour ce qui est de mon portefeuille je n’ai pas trop des entreprises qui pratiquent la comptabilité verte car je me dis ce n’est pas tout le monde qui s’y intéresse aussi ».
Cabinet 2

La valorisation faible de cet aspect comptable est apparente, non seulement du côté des entreprises, mais aussi par les cabinets. Ceux-ci se voient loin d’être concernées et pour certaines, elles ne sont même pas au courant de son existence. Cette dernière n’est d’ailleurs pas prise comme priorité même pour certains cabinets d’expertise qui leurs accompagnent. Les résultats démontrent également la présence de deux catégories de coaching. La première qui est spontanée vient en réaction à une situation. C’est le cas du coaching en contexte de basculement des normes comptables. Un autre exemple est celui de la situation d’une entreprise qui fait recours au coach du fait d’un redressement fiscal. La seconde catégorie qui est permanente est généralement utilisée par les grandes entreprises qui ont un contrat à long terme avec leur coach. Ce second est coûteux mais permet de faire face à tout type de besoin du client coaché. Ces deux catégories constituent les deux logiques d’accompagnement mobilisées dans l’article : celui traditionnelle et celui de *business partner*.

4. Discussions des résultats

Les données empiriques montrent que les missions de conformité fiscale, de production des états financiers et de sécurisation normative demeurent centrales dans la relation cabinet–entreprise. Cette prédominance confirme les analyses de Grandlund & Lukka (1998), qui soulignent que les professionnels comptables ont historiquement évolué dans une posture technique orientée vers la fiabilité de l’information plutôt que vers la participation stratégique. Dans le contexte africain, Fossung & La Fortune (2019) montrent que l’accompagnement comptable des PME reste principalement axé sur la qualité et la régularité de l’information financière. De même, Tiona Wamba & Koldjeng (2020) mettent en évidence les difficultés

d'adaptation des entreprises camerounaises au SYSCOHADA révisé, ce qui renforce le besoin d'un accompagnement centré sur la conformité. Les résultats de notre étude confirment cette réalité : l'adoption des innovations demeure largement motivée par leur caractère obligatoire, traduisant une logique réactive plutôt que stratégique. Ainsi, la logique comptable traditionnelle conserve une fonction structurante et constitue toujours la base de la légitimité professionnelle du cabinet.

Au-delà de cette persistance, les résultats révèlent une extension progressive du rôle du cabinet, matérialisée par des pratiques de formation, d'accompagnement personnalisé, de participation au recrutement et de soutien à la transformation digitale. Cette évolution rejoint les observations de Ali & Mustafa (2023), qui soulignent le développement d'offres intégrant conseil stratégique et data analytics dans les cabinets au service des PME. La dimension relationnelle du coaching observée dans les grandes entreprises s'inscrit également dans la perspective développée par Whitmore (2009), pour qui le coaching vise à libérer le potentiel organisationnel par l'écoute et le questionnement structuré. Grant (2014) démontre par ailleurs que le coaching favorise l'adaptation en contexte de changement organisationnel, ce qui éclaire les pratiques observées dans notre terrain. Ces résultats confirment que le coaching dépasse la simple transmission de compétences techniques pour devenir un instrument de transformation organisationnelle, rejoignant les analyses de Rocha & Lace (2016) ainsi que de Bouillon & Parzschiv (2020), qui identifient le coaching comme vecteur de changement stratégique au sein des organisations.

La dynamique observée peut être interprétée à la lumière de la théorie du champ développée par Kurt Lewin (1946, 1951). Selon Lewin, le comportement organisationnel est fonction de l'interaction entre la personne et son environnement ($C = f(P, E)$). Le changement résulte d'un équilibre entre forces motrices et forces restrictives. Dans notre étude, la logique d'accompagnement traditionnelle représente une force stabilisatrice, ancrée dans les routines professionnelles et les attentes normatives. Les pressions liées à la digitalisation, à la complexification réglementaire et aux exigences de performance constituent des forces motrices favorisant la transformation. Le coaching agit alors comme mécanisme de « dégel » au sens de Lewin (1951), permettant de remettre en question les pratiques établies. Il facilite la phase de changement par l'acquisition de nouvelles compétences et par l'élargissement du périmètre d'intervention. Enfin, lorsque le cabinet adopte durablement une posture stratégique, une phase de « recongélation » s'opère, stabilisant le nouveau positionnement de *business partner*. Ainsi, le coaching peut être interprété comme une force environnementale modifiant

la structure du champ organisationnel et favorisant la redéfinition du rôle professionnel du cabinet.

Les résultats montrent que le repositionnement vers le modèle de *business partner* demeure différencié selon la taille des entreprises. Dans les grandes structures, le cabinet participe davantage au pilotage stratégique et à la gouvernance, rejoignant le modèle décrit par Hunt & Weintraub (2007), qui associent coaching et développement du leadership organisationnel. En revanche, dans les PME, l'accompagnement reste principalement centré sur la conformité réglementaire, confirmant les observations de Feudjo & Tchankam (2013) selon lesquelles le coaching des PME africaines demeure largement lié aux transitions normatives plutôt qu'à une transformation stratégique globale. Cette asymétrie montre que la transition vers le modèle de *business partner* n'est ni linéaire ni universelle. Elle dépend du niveau de maturité organisationnelle, des ressources disponibles et de la volonté stratégique des dirigeants.

Pour ces résultats, la lecture ne devrait être celle binaire opposant logique traditionnelle et *business partner*. Les résultats suggèrent une logique d'hybridation. La conformité technique demeure indispensable à la légitimité professionnelle, tandis que le coaching permet d'élargir progressivement le champ d'intervention vers des fonctions stratégiques. Cette hybridation confirme que la transformation du rôle du cabinet ne consiste pas en un abandon de ses missions traditionnelles, mais en une recomposition de celles-ci dans une perspective de création de valeur.

Conclusion

En somme, cette étude menée auprès des cabinets d'expertise comptables et des entreprises au Cameroun avait pour objet comprendre l'évolution du rôle du cabinet d'expertise comptable du partenaire technique à celui de *business partner* dans la transformation organisationnelle. En mobilisant une approche qualitative fondée sur des entretiens semi-directifs auprès de cabinets et d'entreprises clientes, l'étude met en évidence une transformation progressive, mais différenciée, du rôle du cabinet. Les résultats montrent, en premier lieu, que l'accompagnement comptable traditionnel demeure le socle central de l'intervention des cabinets. Les missions de conformité fiscale, de production des états financiers et de sécurisation normative constituent encore la base de leur légitimité professionnelle. Cette persistance confirme les analyses de Grandlund & Lukka (1998), selon lesquelles la profession comptable s'est historiquement construite autour d'une posture technique et réglementaire. Toutefois, l'étude révèle également l'émergence d'un repositionnement stratégique du cabinet, favorisé par les pratiques de

coaching. Formation structurée, accompagnement personnalisé, participation aux décisions organisationnelles, implication dans la transformation digitale et dans le recrutement des profils comptables traduit un élargissement significatif du périmètre d'intervention. Ces éléments rejoignent les travaux d'Ali & Mustafa (2023), qui soulignent l'évolution des cabinets vers des fonctions de conseil stratégique et d'accompagnement décisionnel.

Théoriquement, ce travail enrichit le champ du coaching appliqué à la comptabilité en mobilisant la théorie du champ de Kurt Lewin pour expliquer la dynamique du changement. Il est un plus dans l'évolution du rôle des cabinets d'expertise comptable. Elle enrichit de même la littérature en mettant en relation le coaching et la transformation organisationnelle. Cet article soulève tout de même une réflexion sur l'évolution vers le rôle de *business partner*. Sur le plan managérial, ce travail est un plus permettant de mettre en lumière les bénéfices potentiels du coaching comptable qui intègre digitalisation, l'innovation managériale ainsi que la confiance relationnelle. Toutefois, cette recherche présente certaines limites, notamment liées à la taille de l'échantillon. De plus le recours à l'opportunisme raisonné du chercheur bien que méthodologiquement justifié, peut introduire un biais de sélection. Des travaux futurs peuvent mettre en lumière les freins au coaching dans les PME dans le but d'en trouver des solutions et augmenter potentiellement le nombre des organisations qui vont adhérer à cet accompagnement. Un autre peut aborder les effets du coaching comptable sur la performance organisationnelle afin de démontrer la légitimité de cet accompagnement comme outil stratégique pour les entreprises.

En définitive, loin de signifier l'abandon de l'accompagnement comptable traditionnel, la transition vers le *business partner* s'inscrit dans une dynamique d'hybridation où le coaching apparaît comme l'élément structurant du changement. Le cabinet d'expertise comptable se positionne ainsi progressivement comme un acteur clé de transformation organisationnelle dans les économies émergentes

Références bibliographiques

- Ali, A., & Mustafa, H. (2023). Digital transformation and the evolving role of accountants in SMEs. *Journal of Accounting in Emerging Economies*, 13(4), 1025–1043. <https://doi.org/10.1108/JAEE-09-2022-0285>.
- Bouillon E. & Parzschiv C. (2020), Le coaching, un vecteur de changement au sein des organisations ? *Revue française de gestion*, 291(6), 2020, p 73-87.
- Cooper D. R. & Schindler P. S. (2014), *business research methods (12th Ed.)* New York, NY: McGraw-Hill Education.
- De La Pallière N., Goullet C. et Guyvarc'h A., (2023), les innovations des cabinets d'expertise comptable face aux changements réglementaires, sociologiques et technologiques, *revue d'économie et de management de l'innovation*, 61(4).
- Feudjo J.R. & Tchankam J.P., (2013), une expérience africaine de Coaching : le coaching des PME par les experts-Comptables dans le processus de changement OCAM-OHADA en Afrique, *recherches en sciences de gestion* N°96, 47-65.
- Fossung C. & La fortune M., (2019), Audit externe et qualité de de l'information comptable et financière dans les entreprises Camerounaises. *African Journal of accounting and finance*, 11(3), 112-130.
- Granlund, M., & Lukka, K. (1998). It's a small world of management accounting practices. *Journal of Management Accounting Research*, 10, 153–179.
- Grant, A. M. (2014). The efficacy of executive coaching in times of organisational change. *Journal of Change Management*, 14(2), 258–280. <https://doi.org/10.1080/14697017.2013.805159>.
- Hilmi, Y. (2023). Comptabilité générale: Exercices corrigés avec rappels de cours. Agence Francophone.
- Hilmi, Y., & Fatine, F. E. (2022). Transformation digitale des cabinets d'audit par les réseaux sociaux: Cas de KPMG. *International Journal of Economics and Management Sciences*, 1(1).
- HILMI, Y., ZOUINE, A., & FATINE, F. E. (2020). La mise en place d'un manuel de procédure d'application des IAS/IFRS, comme outil du contrôle interne. *International Journal of Management Sciences*, 3(2).
- Hunt J. M. & Weintraub J. R., (2007), *The coaching organization: A strategy for developing leaders*. Thousand Oaks: Sage publications.

- Lewin K. (1946a), « Behavior and Development as a Function of the Total Situation », in Carmichael L. (Ed.), *Manual of Child Psychology*, New York, John Wiley and Sons. Réédité in : K. Lewin (1997), *Resolving Social Conflicts et Field Theory in Social Science*, Washington, American Psychological Association, 337-381.
- Lewin K. (1951), « Intention, Will and Need », in D. Rapaport (Ed.), *Organization and Pathology of Thought*, New York, Columbia University Press, p. 95-153. Réédité in M. Gold (Ed.) (1999), *The Complete Social Scientist, A Kurt Lewin Reader*, Washington, American Psychological Association, p. 83-115. Machoir, 2020).
- Lifçal N. (2026), alignement stratégique et transformation institutionnelle à l'ère de l'IA : analyse des organisations publiques africaines et positionnement du Maroc. *Revue internationale des sciences de gestion*. Volume 9, Numéro 1. Pp 582-607.
- Paillé P. & Mucchielli A. (2016), *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales* (4^e éd.), Paris : Armand Colin.
- Rocha A. & Lace N. (2016), The scope of coaching in context of organizational change, *Journal of open innovation: Technology, Market and Complexity*, 2(3), 1-14.
- Rocha, M., & Lace, N. (2016). Coaching as a tool for change management. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 2(3), 1–14. <https://doi.org/10.1186/s40852-016-0032-1>.
- Stober D. R. & Grant A. M., (2006), *Evidence based coaching Handbook: Putting best practices to work for your clients*, Hoboken, NJ: John Wiley et sons.
- Tiona Wamba, J. H., & Koldjeng Rodrigue, D. (2020), Pratiques comptables de la petite et moyenne entreprise camerounaise à l'ère du SYSCOHADA révisé. *Revue CCA*, 1(1), 1–22.
- Wandji, G., & Ninyum Pouomogne, A. (2021). Difficultés d'implémentation du SYSCOHADA révisé dans les entreprises camerounaises. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, 2(4), 250-267.
- Whitmore J. (2009), *coaching for performance: Growing human potential and purpose the principles and practice of coaching and leadership* (4th Ed), Nicolas Brealey publishing, Londres.
- Yassine, H. I. L. M. I., Zahra, H. A. J. R. I. O. U. I., & Hamza, E. K. (2024). Systematic review of IPSAS standards: The introduction of IPSAS in public establishments. *Edelweiss Applied Science and Technology*, 8(5), 292-306.