

UNIVERSITE Thomas SANKARA

Centre d'Etudes, de Documentation
et de Recherche Economiques et Sociales (CEDRES)

REVUE ECONOMIQUE ET SOCIALE AFRICAINE

SÉRIES SCIENCES DE GESTION

La dynamique managériale des Start-ups digitales au Bénin
Rosaline Dado WOROU-HOUNDEKON

Influence de la culture organisationnelle des cabinets d'audit sur la gestion des
collaborateurs de haut niveau de qualification

Patrice Aimé AGOSSOU & Emmanuel C. HOUNKOU

Processus d'internalisation des firmes marocaines implantées au Mali :
analyse du choix entre stratégies coopératives et autonomes
Zakari Y. KAKA & Boubacar KAMISSOKO

Les déterminants de l'adoption des innovations technologiques par les utilisateurs :
cas des réseaux sociaux d'entreprises dans les banques camerounaises
Germain SONKENG, Jean Paul MAMBOUNDOU &
Jimmy Rostand TCHOUDJA NJANBOU

www.cedres.bf

La REVUE CEDRES-ETUDES publie dorénavant une « séries gestion », annuellement, en français et en anglais après évaluation, les résultats de différents travaux de recherche sous forme d'articles en gestion proposés par des auteurs appartenant ou non au CEDRES.

Avant toute soumission d'articles à la REVUE CEDRES-ETUDES, les auteurs sont invités à prendre connaissance des « recommandations aux auteurs » (téléchargeable sur www.cedres.bf).

Les articles de cette revue sont publiés sous la responsabilité de la direction du CEDRES. Toutefois, les opinions qui y sont exprimées sont celles des auteurs.

En règle générale, le choix définitif des articles publiables dans la REVUE CEDRES-ETUDES est approuvé par le CEDRES après des commentaires favorables d'au moins deux (sur trois en générale) instructeurs et approbation du Comité Scientifique.

La plupart des numéros précédents (69 numéros en économie-gestion et 08 numéros en gestion) sont disponibles en version électronique sur le site web du CEDRES www.cedres.bf

La REVUE CEDRES-ETUDES est disponible au siège du CEDRES à l'Université Thomas SANKARA dans toutes les grandes librairies du Burkina Faso et aussi à travers le site web : www.cedres.bf

DIRECTEUR DE PUBLICATION

Pr Pam ZAHONOGO, Université Thomas SANKARA (UTS)

COMITE EDITORIAL

Pr Pam ZAHONOGO, UTS Editeur en Chef

Pr Serge Auguste Balibié BAYALA, CESAG

Pr Augustin ANASSE, Université Alassane OUATTARA, Bouaké

Pr Mady KOANDA, UTS

Pr Mamadou TOE, UTS

Pr Bertrand SOGBOSSI BOCCO, Université d'Abomey Calavi

Pr Fatou DIOP/SALL, Université Cheikh Anta Diop

Pr Florent SONGNABA, UTS

Pr Raphaël NKAKLEU, Université de Douala

SECRETARIAT D'EDITION

Dr Samuel Tambi KABORE, UTS

Dr Robert OUEDRAOGO, UTS

Dr Jean Pierre SAWADOGO, UTS

Dr Kassoum ZERBO, UTS

COMITE SCIENTIFIQUE DE LA REVUE

Pr Geneviève CAUSSE, Université Paris Est

Pr Ababacar M'BENGUE, Université de Reims

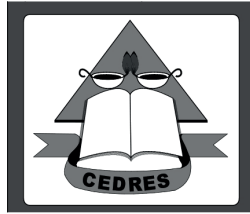
Pr Serge Auguste Balibié BAYALA, CESAG

Pr Bertrand SOGBOSSI BOCCO, Université d'Abomey Calavi

Pr Bachirou TIDJANI, Université Cheikh Anta Diop

Pr Pam ZAHONOGO, UTS

Centre d'Etudes, de Documentation et de Recherche Economiques et Sociales (CEDRES)



www.cedres.bf

REVUE CEDRES-ETUDES

Revue Economique et Sociale Africaine

REVUE CEDRES-ETUDES SPÉCIAL Séries sciences de Gestion Numéro Spécial 2020

SOMMAIRE

La dynamique managériale des Start-ups digitales au Bénin.....07

Rosaline Dado WOROU-HOUNDEKON

**Influence de la culture organisationnelle des cabinets d'audit
sur la gestion des collaborateurs de haut niveau de qualification.....41**

Patrice Aimé AGOSSOU & Emmanuel C. HOUNKOU

**Processus d'internalisation des firmes marocaines implantées au Mali :
analyse du choix entre stratégies coopératives et autonomes.....70**

Zakari Y. KAKA & Boubacar KAMISSOKO

**Les déterminants de l'adoption des innovations technologiques par les utilisateurs :
cas des réseaux sociaux d'entreprises dans les banques camerounaises.....101**

Germain SONKENG, Jean Paul MAMBOUNDOU &
Jimmy Rostand TCHOUDJA NJANBOU

Influence de la culture organisationnelle des cabinets d'audit sur la gestion des collaborateurs de haut niveau de qualification

AGOSSOU Patrice Aimé

Maitre-Assistant des Universités CAMES

Enseignant-Chercheur à la FASEG / Université d'Abomey-Calavi (UAC)

*Laboratoire de Recherche sur les Performances et le Développement
des Organisations (LARPEDO)*

Tél : 00 (229) 97 99 72 73

E-mail : patagosfr@yahoo.fr

HOUNKOU C. Emmanuel

Professeur Titulaire des Universités CAMES

Enseignant-Chercheur à la FASEG / Université d'Abomey-Calavi (UAC)

*Laboratoire de Recherche sur les Performances et le Développement
des Organisations (LARPEDO)*

Tél : 00 (229) 97 68 98 77

E-mail : emmahk4@yahoo.fr

Résumé

L'influence de la dimension culturelle sur les pratiques de GRH au sein des entreprises africaines est un sujet très débattu ces dernières années (Ferrari, 2018). La plupart des travaux sur ce lien aboutissent à des résultats controversés. Le présent article vise à appréhender l'influence de la culture organisationnelle des cabinets d'audit sur la gestion des collaborateurs de haut niveau de qualification. La culture a été appréhendée à l'aide d'un instrument spécifique aux firmes de services professionnel (O'Reilly et al, 1991) composé de 7 dimensions auxquelles ont été ajoutées 4 autres caractéristiques la culture nationale. Une ACM avec la décomposition de la variance des variables culturelles et de GRH, recueillies auprès de 125 collaborateurs et 7 experts comptables répartis dans 8 cabinets d'audit inscrits à l'Ordre, a permis de mettre en exergue une influence mutuelle entre les deux variables. Néanmoins, il en ressort que les considérations ethniques n'induisent pas la mise en œuvre de pratiques de GRH au sein des cabinets d'audit au Bénin.

Mots clés : pratiques de GRH ; culture organisationnelle ; cabinet d'audit ; professionnel de haut niveau de qualification

Abstract

The influence of the cultural dimension on HRM practices in African firms has been a hotly debated topic in recent years (Ferrar, 2018). Most of the work on this linkage leads to controversial results. This article aims to understand the influence of the organizational culture of audit firms on the management of highly qualified employees. The culture was apprehended using an instrument specific to professional services firms (O'Reilly et al, 1991) composed of 7 dimensions to which were added 4 other characteristics of the national culture. An ACM with the decomposition of the variance of cultural and HRM variables, collected from 125 collaborators and 7 accountants from 8 audit firms registered with the Order, made it possible to highlight a mutual influence between the two variables. Nevertheless, it appears that ethnic considerations do not induce the implementation of HRM practices within audit firms in Benin.

Keywords : HR practices; organizational culture; audit firm; highly qualified professional

1. Introduction

Le début du 21^{ème} siècle a largement contribué à la prise en compte du capital humain dans les entreprises de façon générale. Les préoccupations des équipes dirigeantes ne reposent plus seulement sur les aspects quantifiables, mais également sur des éléments organisationnels non quantifiables. A travers les discours et pratiques managériales des gestionnaires, on note un éveil des praticiens et chercheurs vis-à-vis de la reconnaissance de l'importance de la ressource humaine via l'intérêt suscité par les concepts tels que la gestion des compétences, l'employabilité, les aptitudes, le savoir-faire et le savoir-être. Certaines entreprises notamment celle de services professionnels tels que les cabinets d'audit recourent prioritairement à un personnel dont la qualification est élevée. Généralement, ce type de professionnels détient les compétences requises pour effectuer des tâches complexes. Compte tenu du rôle et de la place du capital humain dans la conduite des missions par les cabinets d'audit, la qualité de la gestion des ressources humaines faite au sein desdits cabinets doit-elle être indexée. Parmi les éléments d'implication et de motivation au travail, figure la culture organisationnelle qui de façon indicative contribue à la qualité des relations entre les différentes parties prenantes de l'organisation (Helou et Viitala, 2007, p. 63 ; Henriët, 2007, p. 26). Si la dimension culturelle paraît comme incontournable dans la gestion des ressources humaines au sein d'une organisation, l'effet de son influence ne fait pas l'unanimité auprès des chercheurs. En effet, pour certains, la culture organisationnelle est considérée comme un frein alors que d'autres la prennent pour un levier de bonnes pratiques (Ferrari, 2018, p. 2). Selon Evraert et Prat Dit Hauret (2003, p. 6), la culture organisationnelle des cabinets revêt une importance particulière car elle exerce une influence sur la motivation et la performance des collaborateurs présents.

La présente étude se justifie par le fait que la majorité des études réalisées sur les cabinets d'audit s'intéresse très peu à la gestion des collaborateurs, acteurs déterminants de la qualité des missions d'audit.

Le principal objectif que vise cette étude est alors d'appréhender l'influence de la culture organisationnelle sur la gestion des collaborateurs de haut niveau de qualification des cabinets d'audit au Bénin. Elle est

structurée en quatre parties. Après la mise en exergue de l'état de l'art sur la culture organisationnelle et son rôle sur la gestion des professionnels de l'audit dans la première partie, la démarche méthodologique adoptée est explicitée dans la deuxième partie. La troisième partie s'est attelée à la présentation des résultats tandis que la dernière partie est consacrée à la discussion desdits résultats accompagnées des implications de la recherche.

2. La revue de littérature

2.1. Caractéristiques des collaborateurs de haute qualification et des firmes de services professionnels

2.1.1. Les professionnels de haut niveau de qualification : généralités et critères d'identification

La qualification professionnelle peut être définie comme « un jugement porté sur le niveau et le degré de compétence d'un individu compte tenu de l'emploi qu'il tient » (Thomas, 1992, cité par Oiry, 2005). Il s'agit là d'un jugement a priori dans la mesure où le niveau et le degré de compétence n'ont de sens que par rapport à une situation précise de travail. Pour un individu, le type et le niveau de qualification peuvent être vus comme la résultante de la formation initiale acquise dans le système éducatif et de l'expérience professionnelle cumulée. Dans ce même sens, les Travailleurs de Haute Qualification (THQ) sont définis comme ceux ayant une expertise multidimensionnelle associée à l'expérience du métier et/ou du secteur (Bédard et Lesemann, 2008). La multi-dimensionnalité est composée ici de l'articulation dynamique (variable dans le temps et réflexive) de savoirs formels, informels et tacites (associés à l'expérience par les sens, difficilement, voire non formalisables) (Bédard, et Mirza, 2011, p. 318).

A cet effet, un certain nombre de critères susceptibles de faciliter l'identification d'un THQ ont été identifiés par Bédard et Lesemann (op. cit.) à travers le tableau suivant :

Tableau 1: Critères d'identification des Travailleurs de Haute Qualification

Critères généraux	Niveau d'application	Importance formation initiale / expérience	Transmission des savoirs
Position stratégique	<ul style="list-style-type: none"> - au sein de l'entreprise : position centrale dans la chaîne de production. 	<ul style="list-style-type: none"> - initiale : mineure, marginale ; - expérience : très importante. 	<ul style="list-style-type: none"> - formelle (un peu) - surtout compagnonnage
Importance des savoirs tacites	<ul style="list-style-type: none"> - intégration des savoirs cumulatifs acquis par une expérience diversifiée ; - Haute Qualification via cumul de savoirs, d'expériences multiples et diversifiées, articulés de façon complexe selon le contexte ; - capacité consolidée par l'expérience à faire appel aux savoirs tacites pour des tâches de définition très stratégiques. 	<ul style="list-style-type: none"> - initiale : base importante pour acquérir la suite ; - expérience : très importante. 	<ul style="list-style-type: none"> - Surtout formelle - compagnonnage, de longue haleine (au moins un an), avec souplesse (qui, quand, comment)
Connaissance de l'entreprise	<ul style="list-style-type: none"> - connaissance des processus ; - connaissance de la distribution des compétences dans l'entreprise. 	<ul style="list-style-type: none"> - Initiale : importante ; - expérience : très importante. 	<ul style="list-style-type: none"> - formelle - compagnonnage
Capacité de résolution de problèmes	<ul style="list-style-type: none"> - intégration de divers savoirs compartimentés dans l'organisation du travail (pensée complexe). 	<ul style="list-style-type: none"> - Initiale : base importante pour acquérir la suite ; conditions d'entrée dans le métier ; - expérience : très importante. 	<ul style="list-style-type: none"> - Surtout compagnonnage (au moins un an), avec souplesse (qui, quand, comment)
Maintien d'une vigilance malgré les aspects routiniers du travail	<ul style="list-style-type: none"> - intervention rapide suite à un événement ; - importance de l'expérience dans la vigilance à l'égard de la santé et sécurité au travail. 	<ul style="list-style-type: none"> - Initiale : peu importante ; - expérience : importante. 	<ul style="list-style-type: none"> - formelle, par examens - compagnonnage
Enjeux de sécurité pour travailleurs et/ou public	<ul style="list-style-type: none"> - capacité d'organisation des méthodes de travail pour respecter les exigences de fabrication, en fonction aussi des délais. 	<ul style="list-style-type: none"> - initiale : importante en tant que base ; - expérience : très importante. 	<ul style="list-style-type: none"> - surtout compagnonnage
Respect de règles et normes exigées et validées par une instance externe (ex. FDA: Food and Drug Administration, ISO...)	<ul style="list-style-type: none"> - intégration des rapports avec fournisseurs et clients de l'entreprise ; - organisation du travail pour respect des normes via la crédibilité et le leadership. 	<ul style="list-style-type: none"> - initiale : importante en tant que base ; - expérience : très importante. 	<ul style="list-style-type: none"> - formelle (un peu) - compagnonnage surtout

Source : Bédard, J.-L et Lesemann, F., 2008, p. 80.

Ces critères font ressortir des distinctions pertinentes à l'identification de la haute qualification, telles que l'importance des savoirs tacites, la capacité de résolution des problèmes, la position stratégique occupée par le collaborateur et sa connaissance globale de l'entreprise (Tillou, 2010). Un THQ peut en cumuler plusieurs dans la mesure où la formulation d'un un autre.

2.1.2. Les cabinets d'audit : une firme de services professionnels exigeante

Dans la plupart des pays, une structure faitière est mise sur pied afin de garantir le respect des normes de toute profession libérale et de l'éthique. Au Bénin, l'Ordre des Experts Comptables et Comptables Agréés du Bénin a été créé le 27 avril 2006 dénombre en 2019 plus de 163 professionnels exerçant à titre libéral à travers 89 cabinets. A cet effectif, il faut ajouter 21 experts comptables stagiaires répartis pour la plupart dans ces cabinets d'audit. Les cabinets d'audit se caractérisent par une structure hiérarchisée dans laquelle chaque échelon confère des attributions bien déterminées et des comportements qui traduisent une intégration progressive à la corporation. Le passage d'un niveau à un autre intervient après que la hiérarchie ou les paires se soient assurés que les expériences correspondant au grade précédent sont totalement intériorisées. Un auditeur qui entre dans un cabinet en tant qu'assistant (débutant puis confirmé) devient responsable de mission ou senior avant de passer au grade de superviseur au bout de six années en moyenne. Un directeur de mission ou manager, contrairement à un auditeur de terrain, passe beaucoup plus de temps au cabinet. Le couronnement de promotion d'un auditeur intervient au moment où le manager est coopté en tant qu'associé ou co-gestionnaire.

La tendance observée est la création d'un cabinet par un expert-comptable stagiaire qui obtient son diplôme d'expertise comptable alors qu'il a la latitude de s'associer à un autre diplômé.

La constitution des équipes de travail pour les missions représente une des étapes les plus importantes dans le fonctionnement des cabinets d'audit. Cet exercice, plus que nécessaire, confère aux cabinets d'audit le qualificatif d'organisation hiérarchiquement bien structurée car chaque acteur a un rôle déterminé à jouer. D'abord, le responsable de la mission d'audit demeure le gérant-associé. Il veille à l'orientation des travaux et des différentes étapes de l'exécution de la mission. La coordination des différents intervenants dans la mission est dévolue au manager qui veille à la planification, à l'administration, à la revue des travaux d'audit avec les autres acteurs. La conduite de la mission d'audit est confiée à un auditeur sénior qui supervise les différentes tâches compte tenu de sa grande expérience, il assure le bon fonctionnement du système d'information, de l'organisation et le contrôle des assistants sur le terrain. Au regard du fonctionnement des cabinets, la réussite de toute mission dépend largement de la qualité de la coordination des ressources humaines disponibles. Il est donc indiqué que les membres des équipes de connaissent et soient bien connus des responsables du cabinet. Pourtant, il est une réalité qu'une grande partie des collaborateurs soient externes au cabinet et soient appelés en cas de nécessité. L'évaluation des auditeurs s'effectue sur la base d'une convergence entre comportements perçus et objectifs organisationnels fixés, qui, si elle est jugée adéquate, favorise l'ascension de l'auditeur (Mc Nair, 1991). Le degré de socialisation des auditeurs joue un rôle élémentaire dans l'évolution de leur carrière car une bonne intégration permet une meilleure adaptation.

2.2. Relation entre culture organisationnelle des firmes et gestion des collaborateurs de haut niveau de qualification

2.3. Synthèse des pratiques RH et caractéristiques de la culture organisationnelle

2.3.1. Synthèse et justification des pratiques RH retenues

Un système de pratiques de GRH ambitionne entre autres d'identifier les réels acteurs qui détiennent le pouvoir au sein des cabinets sous l'hypothèse que ces derniers imposent un modèle de gestion du personnel (Pichault et Nizet, 2000), conformément au principe d'arrangement institutionnel des théories néo-institutionnelles (Brousseau, 1989 ; Jones et Wright, 1992).

La recension littéraire conduit à trois différentes options en ce qui concerne les pratiques RH dominantes dans les cabinets d'audit. La première a tendance à considérer les cabinets d'audit comme étant des PME. Par conséquent, la gestion des ressources humaines mise en œuvre au sein de ces structures est fortement influencée par la personnalité des associés-gérants. Ainsi, en fonction de l'effectif réduit avec lequel ils fonctionnent, on aura tendance à y voir développer des pratiques de GRH caractéristiques du modèle de GRH arbitraire (Pichault et Nizet, 2000). La deuxième option amène à considérer les types de dirigeants et d'employés en question. En effet, les dirigeants-propriétaires des cabinets d'audit ont un niveau de formation élevé et à ce titre présentent pratiquement les mêmes caractéristiques que les professionnels de haut niveau de qualification qui animent les activités des cabinets. Ainsi, conformément au niveau de qualification des collaborateurs, les pratiques de GRH mises en œuvre dans le cadre de leur gestion pourront tendre vers une individualisation. Ce mode de management répondrait mieux à l'exigence de la reconnaissance de l'autonomie manifestée par les professionnels de haut niveau de qualification (Herrbach, 2000). Une troisième option moins évidente est la domination de la collégialité qui prévaut sur la gestion au sein des entreprises de services professionnels (Lazega, 1998 ; Gand, 2008, p. 70.). En effet, il est possible d'observer des pratiques de GRH

conçues et mises en œuvre de façon collégiale entre associés-gérants des cabinets et les collaborateurs qualifiés. Cette dernière option est peu évidente dans la mesure où les cabinets d'audit sont des structures assez hiérarchisées dans lesquelles chaque acteur connaît sa place et s'y conforme.

Quelle que soit l'option, les auteurs s'entendent sur un minimum de pratiques de GRH susceptibles d'être observées dans toute entité. Ainsi, parmi les pratiques de GRH les plus souvent citées, nous notons les activités liées à l'acquisition ou à la gestion des effectifs, la rétribution, le développement, l'évaluation, l'animation, l'organisation et les conditions du travail (Harel et Tzafrir, 1999 ; Delery et Doty, 1996). Une synthèse de la littérature dans ce sens nous permet de vérifier la présence d'un système de six pratiques de GRH au sein des cabinets d'audit à savoir : la gestion des effectifs, la rémunération et reconnaissance du travail professionnel, la formation et le développement, la participation et la communication, la sécurité de l'emploi et enfin les conditions et organisation du travail.

2.3.2. Caractéristiques de la culture organisationnelle

La culture se révèle comme un ensemble coalisé qui n'existe qu'à travers les personnes qui la portent, qui se l'approprient et qui la transmettent. Ces personnes ont, depuis leur enfance, dans la famille ou dans la communauté, à l'école ou à l'université, acquis des valeurs qui sont programmées dans leur esprit. Plusieurs spécialistes se sont intéressés aux modalités pratiques de la détermination des finalités humaines à travers des dimensions culturelles. L'objectif visé étant la maîtrise de l'orientation à donner à l'action afin d'optimiser la gestion de l'entreprise. Dans ce sens, le concept de culture organisationnelle offre une réponse cohérente et opérationnelle à la définition du sens de l'action pour développer une maîtrise des entreprises. La culture organisationnelle est un modèle partagé de valeurs et de croyances qui permettent aux individus de comprendre le fonctionnement de l'entreprise et d'y transmettre les normes de comportements souhaités (Deshpande et Webster, 1989). Elle est un facteur caractéristique de chaque entreprise, ce qui rend incontournable la

prise en compte des variables culturelles dans l'étude des modes de gestion au sein d'une entreprise.

A travers les pratiques de gestion des effectifs, les dirigeants attirent et retiennent des individus qui partagent les mêmes valeurs (idéologies) que les anciens alors que les pratiques de formation, d'évaluation, de communication et de récompenses visent la modification desdites valeurs auprès du personnel. Cette réalité met en évidence les approches développées dans la littérature managériale à savoir : la thèse volontariste (partage de connaissances, création d'espace adéquat pour une franche collaboration entre les membres des équipes) et la thèse culturaliste (impose à l'entreprise l'identification précise du type d'environnement dans lequel elle évolue afin d'y aligner sa stratégie et sa structure en conséquence¹). Mais, il existe aussi une manifestation informelle de la culture organisationnelle c'est-à-dire qui n'est pas a priori pensée par les décideurs. Notons que suivant l'approche culturaliste, la culture est positionnée comme une variable externe qui influence le mode de gestion d'une organisation. C'est dans cette optique que Deal et Kennedy (1982) positionnent la culture organisationnelle comme un facteur clé dans le succès ou l'échec d'une entreprise.

Il existe plusieurs études qui, pour évaluer l'influence de la culture sur les pratiques de GRH adoptent différentes méthodes, mais pour ce qui concerne cette étude, il est question de mesurer comment la culture organisationnelle des cabinets influence les modes de gestion des professionnels de haut niveau de qualification.

¹ Hounkou (2009) a largement abordé ces deux approches dans sa dissertation doctorale.

2.4. Synthèse des travaux empiriques : influence de la culture organisationnelle sur la GRH dans les firmes de services professionnels

Les individus intègrent dans leur comportement des valeurs culturelles qui influencent leurs croyances, leurs décisions et leurs actions personnelles. L'organisation dépasse le cadre de l'individu et le transcende par un phénomène d'acculturation qui exerce une influence sur le processus décisionnel du professionnel comptable (Farmer et *al.*, 1987). La littérature fait état d'une influence à double sens. Ainsi, certains auteurs (Defrenne et Delvaux, 1992; Wood, 2002; Schuck, 2003) mettent en avant l'influence négative de la culture sur les pratiques RH. Pour ces derniers, la culture est synonyme d'aliénation, tue l'adaptabilité parce qu'elle soumet l'individu à la protection. Elle handicape l'évolution du management en sapant les principes de liberté, d'égalité et inverse les tendances vers les divisions raciales. Ce caractère négatif de la culture est réfuté par certains auteurs qui soutiennent que la dimension culturelle qui confluence l'entreprise est une dimension dynamique évolutive et non statique figée (Ferrar, 2018, p.5). En effet, Boubacar (2004) soutient qu'il faut voir en la culture un facteur structurant du comportement organisationnel. La culture organisationnelle influence les points de vue des professionnels dans les moments de doute quant à l'application des normes professionnelles. Les cabinets d'audit ont une culture organisationnelle qui s'auto-perpétue car les propriétaires-dirigeants ont tendance à sélectionner et à promouvoir ceux sont perçus comme semblables à eux. Ce comportement permet de réduire les comportements anti-organisationnels mais également les idées créatrices selon Willmott (1993).

Selon Topliceanu (2010), la culture organisationnelle joue un rôle essentiel dans les modes de fonctionnement d'une organisation et de sa structure dans la mesure où elle peut être forte ou faible, intentionnellement modelée ou non selon le désir des acteurs. En effet, une culture organisationnelle faible et mal adaptée à la stratégie de l'entreprise se reflète négativement sur les activités, les projets, les relations de travail entre les acteurs et sur leurs perceptions et motivation. La culture organisationnelle est ainsi

identifiée comme un élément principal de la gestion des ressources humaines car elle a un effet stimulateur sur l'alignement stratégique et par ricochet sur les modes de gestion des entreprises.

Certains auteurs (Hofstede, Noorderhaven et Tidjani, Bond, Ongodo) ont plutôt orienté leur recherche sur ses instruments de mesure de la culture. Dans cette optique, O'Reilly, Chatman et Caldwell, (1991) ont proposé une échelle de mesure de la culture organisationnelle propre aux cabinets d'audit à travers 7 dimensions à savoir : l'innovation, la stabilité, le respect des gens, l'orientation vers les résultats, l'attention portée aux détails, l'orientation vers l'équipe et l'agressivité. Cet instrument déjà expérimenté par Evraert et Prat Dit Hauret, (2003) au sein des cabinets d'audit français sera adopté dans le cadre de cette étude. L'entreprise étant une affaire de société, et il ne peut exister une culture organisationnelle totalement isolée de celle nationale. Ainsi, l'instrument de mesure est complété par certaines dimensions de la culture nationale africaine identifiées par Hounkou (2011) dans le contexte béninois. Selon Khan et Ackers (2004), les théories importées peuvent servir de cadre d'analyse des modes de gestion en Afrique mais doivent impérativement intégrer les variables significatives sociales telles que les croyances, l'attitude et le comportement au travail de l'individu (Ibid, p.1342). Dans cette optique, les principales variables socio-culturelles propres au contexte que nous avons intégré sont des variables qui traduisent l'importance accordée au facteur ethnique et à la famille dans les relations de travail, à l'appartenance religieuse et à la compétition aux yeux des collaborateurs qualifiés des cabinets d'audit.

Nous pouvons alors formuler notre hypothèse de la manière suivante :

Hypothèse: *La culture organisationnelle des cabinets d'audit a une influence significative et positive sur les pratiques de GRH mises en place dans les cabinets d'audit.*

3. Approche méthodologique

3.1. Echantillon et méthode de collecte des données

Seront considérés comme « collaborateurs de haut niveau de qualification », tout collaborateur d'un niveau de formation initiale minimum baccalauréat plus trois (03) et disposant d'au moins de deux (02) années d'expérience professionnelle dans le domaine. Habituellement, on distingue deux types de collaborateurs : les internes et les externes (freelances). Sur les quatre-vingt-neuf (89) cabinets inscrits à l'ordre OECCA, nous avons choisi, par convenance, huit (08) suivant des critères d'ancienneté et d'effectif des collaborateurs. Sur le premier critère nous avons retenu 2 cabinets parmi les doyens d'âge (inscrits en 2006 avec 30 et 27 collaborateurs) et les deux autres récemment installés (respectivement 5 et 7 collaborateurs). Relativement au critère « effectif des collaborateurs », nous avons choisi deux cabinets ayant les plus gros effectifs de collaborateurs (soit respectivement 59 et 48 collaborateurs) et deux cabinets parmi ceux ayant les effectifs de collaborateurs les plus réduits (4 et 5 collaborateurs). L'effectif total ainsi obtenu est de 185 collaborateurs parmi lesquels seuls 144 remplissent les conditions de qualification fixées. Après la prise en compte des collaborateurs externes qui collaborent avec au moins deux cabinets inscrits à l'ordre², nous avons un échantillon de 125 collaborateurs. Le principal outil auquel nous avons recouru est le questionnaire administré en face à face et par voie électronique sur deux mois (juin et juillet 2020). A l'aide d'un guide d'entretien, nous avons enquêté également sept (07) associé-gérants des cabinets ciblés. Ces acteurs sont invités, à l'aide d'une échelle de Likert de longueur 5, à donner leur appréciation sur le degré de présence et l'intensité des pratiques de GRH et culturelles telles qu'ils les vivent à travers le fonctionnement quotidien des cabinets.

² Ces derniers ont été pris en compte une seule fois dans la taille de l'échantillon

3.2. Validité de l'échelle de mesure et méthode d'analyse des données

La validation des échelles de mesure s'est basée sur l'étude de la dimensionnalité par l'analyse factorielle et sur la qualité de l'indicateur de fiabilité : l'alpha de Cronbach (0,832 pour l'instrument de mesure de la culture). Nous avons recouru à l'Analyse des Correspondances Multiples pour tester l'unidimensionnalité de chaque construit dans l'optique de ne conserver que les items dont la contribution au construit est suffisante. Ceci a permis, sous le logiciel SPSS 21, de dégager les variables significatives qui ont servi à la vérification de l'influence de la culture organisationnelle des cabinets sur les pratiques de GRH. Afin d'obtenir à quel degré la variabilité des pratiques de GRH est expliquée par celle des variables culturelles et vice versa, nous avons effectué une décomposition de la variance (sous le logiciel EVIEWS). A cet effet, nous avons construit, pour chaque groupe, un indicateur de culture organisationnelle et un indicateur de pratiques GRH. Il est obtenu à partir du tableau disjonctif complet (issu de l'ACM) qui a été construit en faisant, pour un individu donné, la somme en ligne des réponses aux modalités de culture d'une part et aux modalités de pratiques de GRH d'autre part. Le calcul de cet indicateur donne lieu à l'analyse des différents couples de pratiques de GRH et de culture organisationnelle.

4. Présentation des résultats

4.1. Les pratiques de GRH caractéristiques du management des collaborateurs

Il ressort de cette étude une inexistence d'un département formel dédié à la GRH au sein des cabinets d'audit au Bénin. Ainsi, le processus de recrutement est unilatéralement géré par les associés-gérants et se base sur la formation initiale reçue, les recommandations, les liens familiaux et ethniques, la capacité à travailler en équipe et sous pression et celle de respecter le secret professionnel. Les critères de fixation de la rétribution varient en fonction de l'individu dans la mesure où elle est fonction du rendement et du potentiel du collaborateur. La promotion des auditeurs internes, dépend de l'ancienneté et de l'évaluation des pairs. Les formes de reconnaissance du travail offertes aux collaborateurs varient entre aménagement du temps de travail et récompenses intangibles (félicitation notamment). Presque la quasi-totalité des cabinets est respectueuse de l'exigence de la formation annuelle minimum de 48 heures³ à l'endroit de ses acteurs. Aussi, la majorité des collaborateurs suivent des formations externes à leur charge. Les compétences sont souvent évaluées par les pairs mais à leur insu et porte principalement sur le respect des cahiers de charge. Les outils privilégiés pour la circulation et le partage de l'information sont l'internet, les réseaux sociaux et les réunions périodiques. Le degré d'implication des collaborateurs varie en fonction de leur grade et ils ont une très faible perception de la garantie de sécurité de leur emploi. Pour eux, leur hiérarchie se préoccupe très peu de la gestion de leur carrière et ceci ne les gêne pas pour autant car ils pensent que leur relation avec les cabinets d'audit leur offre une grande employabilité dans la mesure où ils nouent plusieurs relations avec les entreprises clientes dans lesquelles ils interviennent.

Les conditions de travail regroupent l'ensemble des modalités sous lesquelles les employés travaillent dans l'organisation ; elles ont trait aux heures de travail, aux congés, aux mesures de flexibilité offertes aux

³ Formation exigée dans l'espace UEMOA par la Fédération Internationale des Experts Comptables (IFACI).

employés (St-Onge et *al.*, 2004). La quasi-totalité des collaborateurs ont une grande autonomie dans le choix de leurs méthodes de travail mais les heures supplémentaires sont rarement rémunérées et les cabinets n'offrent presque aucune mesure d'équilibre vie professionnelle vie familiale si ce n'est une couverture sanitaire étendue aux membres de la famille par certains grands cabinets. En résumé, les pratiques de GRH caractéristiques du management des collaborateurs qualifiés des cabinets au Bénin, à la lumière de la typologie des modèles de GRH élaborée par Pichault et Nizet (2001 ou 2000), renvoient au modèle arbitraire. Rappelons que ce modèle est caractérisé par l'inexistence de critères explicites et notamment basés sur l'informel. Entre autres, on y note une faible planification des effectifs, une base imprécise du système de rémunération et d'évaluation, une faible participation des employés au processus de prise de décision et une structure hiérarchique plate.

4.2. Influence de la culture organisationnelle des cabinets d'audit sur la gestion des collaborateurs de haut niveau de qualification dans les cabinets d'audit au Bénin

Étant donné le nombre total de variables ayant servi à l'analyse initiale (basée sur 60 items culturels et de pratiques de GRH confondus), la méthode ACM recommande de considérer, simultanément dans une même base de données, les deux types de variables afin de réaliser des couples de relation entre les pratiques GRH et les variables culturelles. Les groupes ont alors été obtenus via la caractérisation des axes factoriels. Nous avons retenu les cinq premiers axes factoriels parce qu'ils regroupent plus de 75% de l'information véhiculée par les données et contiennent simultanément des variables de culture organisationnelle et de pratiques GRH.

Les données contenues sur le premier axe factoriel sont résumées dans le tableau suivant :

Tableau 3 : Combinaison de variables du premier axe factoriel (couple Pratiques GRH1, CULTU1)

Libellé de la variable	Libellé de la modalité	Valeur-Test	Poids
recompint	recompint3=3	-6,06	207,000
varitach	varitach=1	-6,30	227,000
COMPETITION	COMPETITION_1=1	-7,34	249,000
formcomp	formcomp2=2	-8,33	299,000
RESULTAT	RESULTAT_1=1	-8,58	305,000
formrem	formrem2=2	-8,79	316,000
Rais_dep	Rais_dep1=1	-9,57	194,000
formevalcomp	formevalcomp2=2	-14,10	291,000

Source : Résultats d'enquête juin 2020

Ce premier regroupement d'items culturels et de GRH est caractéristique des individus dont les pratiques de GRH varient entre une reconnaissance du travail professionnel essentiellement basée sur les biens et services et l'exécution d'une variété de tâches. On note par contre une absence de formalisation des procédures de fixation de la rémunération, d'évaluation des compétences et de formation. Sur le plan culturel, les individus de ce groupe sont orientés vers les résultats et la compétition, ceci confirme l'obtention de promotion en dehors du cabinet comme la principale raison de leur départ.

Les résultats de la décomposition de la variance⁴ des variables culturelles en fonction des variables des pratiques de GRH se présentent comme suit :

Tableau 4: Décomposition de la variance des variables de l'axe 1

Variance Decomposition of AXE1_CULTURE:			
Period	S.E.	AXE1_CULTURE	AXE1_GRH
1	0.362513	100.0000	0.000000
2	0.362888	99.82155	0.178446
3	0.363229	99.67146	0.328543
4	0.363249	99.67095	0.329050
5	0.364105	99.20504	0.794962
6	0.365401	98.50274	1.497263
7	0.366228	98.09019	1.909809
8	0.367259	98.06414	1.935860
9	0.368553	97.91940	2.080598
10	0.369619	97.90518	2.094817

Variance Decomposition of AXE1_GRH:			
Period	S.E.	AXE1_CULTURE	AXE1_GRH
1	1.316664	1.567530	98.43247
2	1.317137	1.600973	98.39903
3	1.318787	1.672946	98.32705
4	1.333473	1.726416	98.27358
5	1.335787	1.757202	98.24280
6	1.336308	1.756684	98.24332
7	1.346084	3.114425	96.88557
8	1.354027	3.428419	96.57158
9	1.363958	3.471514	96.52849
10	1.364703	3.467941	96.53206

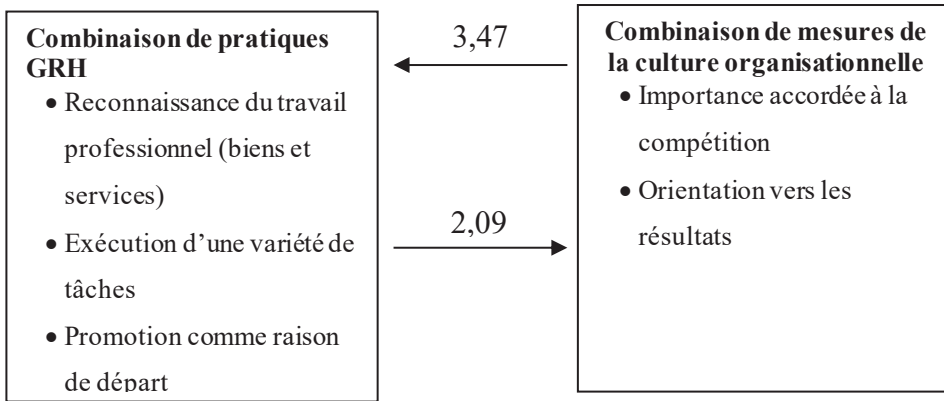
Cholesky Ordering: AXE1_CULTURE AXE1_GRH

Ce tableau présente la variabilité des mesures des pratiques de GRH en fonction des variables culturelles et vice-versa. On note une influence

⁴ Afin d'obtenir à quel degré la variabilité des pratiques de GRH est expliquée par celle des variables culturelles et vice versa, nous avons effectué une décomposition de la variance (sous le logiciel statistique EVIEWS).


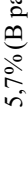





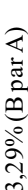
maximum de 2,09% sur les variables de la culture organisationnelle représentées sur le premier axe factoriel. Le même raisonnement sur un deuxième sous-tableau permet d'observer une influence de la culture organisationnelle sur les pratiques de GRH à hauteur de 3,47%. Ainsi, ces influences mutuelles peuvent être schématisées comme suit :

Figure 1: Premier couple de relations (AXE1_GRH, AXE1_CULTURE)



On peut en déduire que la perception que les collaborateurs de haut niveau de qualification ont de la compétition et leur aptitude à s'orienter vers les résultats (le pragmatisme, la réussite et la forte attente des résultats) expliquent positivement 3,47% de la variabilité des pratiques de GRH que sont : la reconnaissance du travail professionnel basée sur les biens et services, l'exécution d'une variété et l'obtention d'un stage. Ainsi, étant porteurs de telles valeurs, les collaborateurs s'identifient à travers leur polyvalence et sont très attentifs aux formes de reconnaissance du travail professionnel. Visiblement, les collaborateurs de ce premier groupe disposent d'une forte employabilité et n'auront pas de difficultés à obtenir une promotion en dehors de l'entreprise. Cette pratique s'observe souvent dans une ambiance bon enfant entre les collaborateurs et leur hiérarchie. Le même traitement statistique permet d'obtenir les résultats des autres axes factoriels résumés dans le tableau ci-après.

Tableau 5 : Récapitulatif des résultats

Couple de relations	Combinaisons de pratiques de GRH (A)	Intensité de la relation entre A et B	Combinaisons de la culture organisationnelle (B)
2	<ul style="list-style-type: none"> - Recours à la recommandation, aux liens familiaux et ethniques dans le processus de recrutement, - l'implication du personnel dans le processus décisionnel, - un degré de formalisation élevé des pratiques de GRH. 	<p>16,8% de A expliqués par B</p>  <p>5,7% (B par A)</p> 	<ul style="list-style-type: none"> - Recherche de la précision et de la sécurité, - respect des règles.
3	<ul style="list-style-type: none"> - Reconnaissance du travail professionnel (féliciter le collaborateur, le nommer pour représenter le cabinet), - promotion (axée sur l'obtention des Unités d'Enseignement, - professionnalisme, potentialité. 	<p>21,01% de A expliqués par B</p>  <p>12,62% (B par A)</p> 	<ul style="list-style-type: none"> - prise du risque, - recherche constante d'opportunités, - expérimentation, - orientée vers l'innovation, - la préférence du travail en équipe, - responsabilité vis-à-vis de la société.
4	<ul style="list-style-type: none"> - formation axée sur l'acquisition de savoir-faire, - encouragement à l'auto-formation, - l'existence d'heures supplémentaires. 	<p>12,92% de A expliqués par B</p>  <p>8,09% (B par A)</p> 	<ul style="list-style-type: none"> - orientée vers les détails, - stabilité dans sa gestion. - absence de priorité accordée au respect des gens et à la religion.
5	<ul style="list-style-type: none"> - rémunération axée sur la conformité à l'éthique comptable), - formation axée sur le savoir-être, - l'existence d'heures supplémentaires. 	<p>1,81% de A expliqués par B</p>  <p>3,29% (B par A)</p> 	<ul style="list-style-type: none"> - style de décision préventif, - stabilité dans la gestion.

Source : Issu des résultats d'enquête, 2020

Des résultats, on peut retenir globalement que les pratiques de GRH sont beaucoup plus expliquées par celles caractéristiques de la culture organisationnelle. De même, nous pouvons identifier plusieurs types de cabinets. Nous pouvons identifier des cabinets dits « innovants » qui prennent beaucoup de risques avec un style décisionnel agressif contrairement à ceux qualifiés de « stables » qui sont dans un style préventif et marqués par une stabilité dans leur gestion.

5. Discussion et implications de la recherche

Notre étude a révélé un lien positif entre la culture et la mise en œuvre des pratiques de GRH au sein des cabinets d'audit au Bénin. D'abord, nous avons observé que la dimension culturelle relative à l'importance accordée à la compétition (compétition entre frères, esprit de compétition, la réussite et envie de s'enrichir) est restée active à l'issue des résultats empiriques. Il s'agit d'une dimension tournée vers les résultats et ne peut qu'impacter positivement la mise en œuvre des pratiques de GRH y relatives.

Il en ressort que les considérations ethniques n'induisent pas la mise en œuvre de pratiques GRH au sein des cabinets d'audit au Bénin. Ce résultat peut s'expliquer car il s'agit des professionnels (collaborateurs et propriétaires-dirigeants) de haut niveau de qualification dont le professionnalisme relègue à l'arrière-plan cette dimension pourtant bien représentée dans les résultats de Houkou (2011). En effet, contrairement à l'étude de Houkou, la nôtre a porté exclusivement sur les firmes de service professionnels dont les acteurs présentent plusieurs similitudes en termes de qualification.

L'étude a permis d'observer une influence mutuelle des variables des pratiques de GRH et des items de mesures de la culture organisationnelle enrichie. Il en ressort alors que la culture organisationnelle influence mieux les pratiques de GRH que la culture nationale. Nos résultats rejoignent ceux de certains auteurs comme Schuler et Rogovsky (1998) ou Arcand et Gagnon (2011). Selon eux, on observe une relation positive entre les dimensions culturelles notamment nationale et la rémunération incitative. Dans l'optique d'exhorter les associés-gérants à intégrer, dans leur gestion de leurs collaborateurs, l'inter-culturalité, nous avons mis l'accent sur l'influence de la culture organisationnelle dans la mise en œuvre des pratiques RH. Ainsi, tout en mettant en œuvre une influence mutuelle entre pratiques RH et variables culturelles, il est important qu'à travers la gestion de cette diversité culturelle, les propriétaires dirigeants des cabinets accordent une attention particulière aux dimensions culturelles telles que l'importance accordée à la compétition, à la recherche de la précision, à l'innovation, à une gestion axée sur les résultats et les règles, à une priorité à la constitution des équipes de travail notamment pour les missions et à un style de décision de type préventif.

6. Conclusion

La quasi-totalité des études sur la performance, le développement stratégique, les modes de gestion des entreprises plaident pour la prise en compte de l'influence des facteurs culturels.

Pour mettre en exergue cette influence, nous avons privilégié une analyse factorielle des correspondances multiples avec la décomposition de la variance des variables culturelles et de GRH. A défaut d'une relation unidirectionnelle, l'étude a révélé une influence mutuelle entre les deux variables. Ces résultats souffrent néanmoins de quelques limites au nombre desquelles on peut retrouver le fait de considérer un système composé de sept (7) pratiques de GRH au lieu d'évaluer l'influence de la culture organisationnelle sur une pratique isolée telle que la rémunération incitative (Schuler et Rogovsky, 1998 ; Arcand et Gagnon, 2011) ou le recrutement, les modes de fonctionnement, la structure de l'organisation (Topliceanu, 2010 ; Fabi et Lacoursier, 2008), le processus de décision, la taille (Pichault et Nizet, 2000). Dans cette étude, les propriétaires dirigeants n'ont pas été pour autant pris en compte dans la mesure où nous les avons considérés implicitement comme ceux qui sont les managers des cabinets alors qu'il arrive bien qu'ils soient un collègue d'associés gérants d'un cabinet d'audit co-crée ou dans lequel des associés ont été cohortés. Ainsi, il pourrait se révéler intéressant d'apprécier l'influence du profil du propriétaire dirigeant sur le mode de gestion des collaborateurs des cabinets d'audit.

Références bibliographiques

Arcand, G. and Gagnon, O. (2011), 'Les pratiques de GRH comme catalyseur de la performance organisationnelle', *Revue Internationale sur le Travail et la Société*, Vol. 9, No 2, 1-23.

Bédard, J.-L. Lesemann, F. (dir), (2008), '*La haute qualification chez les travailleurs âgés au Québec. Étude exploratoire des définitions de la haute qualification généralement utilisées et leur impact sur la définition des compétences*', Montréal,' Transpol, INRS-UCS.

Bédard, J. L. et Mirza, V. (2011), 'La géométrie variable de la haute qualification. Pour une approche contextualisée', *Recherches sociographiques*, Vol. 52, No 2, 317-334.

Boubacar, D. (2004), '*Facteurs socioculturels et création d'entreprises en guinée étude exploratoire des ethnies peules et soussou*'. Thèse présentée à la Faculté des études supérieures de l'Université Laval.

Brousseau, E. (1989), 'L'approche néo-institutionnelle de l'économie des coûts de transaction : une revue', *Revue Française d'Economie*, Vol. 4, No 4, 123-166.

Chtourou, N. (2012), '*Alignement stratégique des usages du système ERP : émergence d'une hypothèse culturaliste*', thèse de doctorat en sciences de gestion, CNAM, Paris.

Deal, T. E. et Kennedy, A. A. (1982), '*Corporate Cultures: the rites and rituals of corporate life*', Irwin, Reading, MA.

Defrenne, J. et Delvaux, C., (1992), '*Le management de l'incertitude*', Édition de Boeck et Larcier,

Delery, J. E. et Doty, D. H. (1996). 'Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions'. *Academy of management Journal*, Vol. 39, No. 4, 802-835.

Deshpande, R. et Webster, Jr. F. (1989), Organizational culture and marketing: defining the research agenda. *The Journal of Marketing*, 3-15.

Evraert, S et Prat Dit Hauret, C., (2003), 'la culture organisationnelle perçue des cabinets comptables français par les associés-dirigeants : essai de typologie', *Finance Contrôle Stratégie*, Vol. 6, No. 4, 5-24.

Fabi, B., Raymond, L. et Lacoursière, R., (2007), 'Profil et contextualisation des pratiques de GRH dans les PME manufacturières', ASAC, Ottawa, Ontario.

Farmer, T. et al., (1987), 'An Investigation of the Impact of Economic and Organizational Factors on Audit Independence', *Auditing: A Journal of Practice and Theory*, Fall, 1-14.

Ferrar, D. (2018), 'Culture et développement de bonnes pratiques de GRH en Afrique : cas d'une étude qualitative dans des entreprises Marocaines', *The Journal of Quality in Education*, Vol. 8, No. 11.

Gand, S. (2008), '*l'organisation dynamique de services professionnels : logique de rationalisation, cadre de gestion et formes de collégialité à partir d'une recherche intervention dans un cabinet d'expertise et de conseil*'. Thèse de doctorat en Sciences de gestion, Ecole des Mines, Paris.

Harel, G. H., et Tzafrir, S. S. (1999), 'The effect of human resource management practices on the perceptions of organizational and market performance of the firm'. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University*

of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management, Vol. 38, No. 3, 185-199.

Helou, S. et Viitala, T. (2007), 'How culture and motivation interacts ?' *A cross cultural study*, Master thesis.

Henriet, C. (2007), 'Culture d'entreprise et motivation des salariés', Mémoire de fin d'étude, Institut d'Etudes Politiques de Lyon, Université Lumière – Lyon 2.

Herrbach, O. (2000), 'Le comportement au travail des collaborateurs de cabinets d'audit financier : une approche par le contrat psychologique', Thèse de doctorat, LIRHE, Toulouse, Paris.

Hofstede, G. et al. (1990), 'Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study across Twenty Cases', *Administrative Science Quarterly*, Vol. 22, 286-316.

Houkou, E., (2011), 'Les pratiques de gestion des ressources humaines et les performances des entreprises béninoises : une analyse par la méthode de corrélation canonique'. *Pratiques*, vol. 17, No. 40, 1705-6616.

Houkou, E., (2009), 'Interactions entre pratiques de gestion, culture nationale et performances des entreprises béninoises', Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université d'Abomey Calavi (UAC), Bénin.

Jones, G.R. et Wright, P.M. (1992), 'An economic approach to conceptualizing the utility of human resource management practices'. *Research in Personnel and Human Resources Management*, Vol. 10, 271-299.

Khan, A.S. et Ackers, P. (2004), 'Neo-pluralism as a theoretical framework for understanding HRM in Sub-Saharan Africa', *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 15, No. 7, Novembre, 1330-1353.

Lazega, E. (1998), 'Le phénomène collégial : une théorie structurale de l'action collective entre pairs', *Revue Française de Sociologie*, Vol. XL, No. 4, 639-670.

Mc Nair, C. J. (1991), 'Proper compromises: the management control dilemma in public accounting and its impact on auditor behavior'. *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 16, No. 7, 635-653.

O'Reilly, C.A. Chatman, J.A. et Caldwell, D.F. (1991), 'People and Organizational: A Profile Comparaison Approach to Assessing Person-Organization Fit', *Academy of Management Review*, Vol. 34, No. 3, 487-516

Oiry, E. (2005), 'Qualification et compétence : deux sœurs jumelles ?' *Revue française de gestion*, Vol. 31, No 158, septembre/octobre, 13-34.

Pichault, F. et Nizet, J. (2000), '*Pratiques de gestion des ressources humaines*', Editions du Seuil, Paris.

Schuck, P. (2003), '*Diversity in America: Keeping Government at a Safe Distance*', Cambridge, Harvard University Press.

Schuler, R.S. et Rogovsky, N. (1998), 'Understanding Compensation Practice Variations across Firms: The Impact of National Culture', *Journal of International Business Studies*, Vol. 29, No. 1, 159-177.

St-Onge, S., Audet, M., Haines, V. et Petit, A. (2004), '*Relever les défis de la gestion des ressources humaines*'. Éditions Gaëtan Morin, Montréal.

Tillou, C. (2010), 'Les professionnels RH dans les cabinets de conseil : une analyse des rôles face à l'enjeu de la fidélisation', *In Actes du 21^e Congrès de l'AGRH : 'Nouveaux comportements, nouvelle GRH'*, Rennes / Saint- Malo, Novembre, 17-19.

Topliceanu, G. D. (2010), '*Prise en compte de l'influence de la culture organisationnelle pour la conduite des activités de conceptions collaboratives*', Thèse de doctorat en Sciences de gestion, Université Politehnica de Bucarest.

Willmott, H. (1993), 'Strength is ignorance; slavery is freedom: Managing culture in modern organizations'. *Journal of management studies*, 1993, vol. 30, No. 4, 515-552.

Wood, P. (2002), 'Diversity: The invention of a concept'. Encounter, permanent paper.

**CO-PUBLICATION DE PAPIER LA REVUE SCIENTIFIQUE
DENOMMEE REVUE CEDRES-ETUDES** – Numéro Spécial Séries Gestion –
Année 2020 - ISSN 1021-3236

Titre de l'article : Influence de la culture organisationnelle des cabinets d'audit sur la gestion des collaborateurs de haut niveau de qualification.

Notification de la contribution personnelle du Dr AGOSSOU Patrice Aimé

L'article publié dans la revue scientifique dénommée *REVUE CEDRES-ETUDES* intitulé « Influence de la culture organisationnelle des cabinets d'audit sur la gestion des collaborateurs de haut niveau de qualification » est le résultat d'une recherche conjointe menée par M. **AGOSSOU Patrice Aimé** et M. **HOUNKOU C. Emmanuel** tous deux Enseignants-Chercheurs de l'Université d'Abomey-Calavi / Bénin.

Le papier est à l'initiative de M. AGOSSOU Patrice Aimé qui s'intéresse dans ses recherches depuis quelques années au management des professionnels de haut niveau de qualification dans les bureaucraties professionnelles et donc aux facteurs susceptibles d'influencer le management de cette catégorie d'acteurs. M. AGOSSOU Patrice Aimé a proposé la problématique, la revue de la littérature et les techniques de collecte des données. Après traitement des données recueillies, il a peaufiné la partie présentation des résultats et les implications de la recherche. M. HOUNKOU Emmanuel, professeur titulaire en sciences de gestion a revu la revue de littérature en y intégrant les dimensions locales caractéristiques de la culture nationale. M. HOUNKOU C. Emmanuel a réorganisé le papier et la mise en forme finale. Toutefois plusieurs rencontres ont été nécessaires entre les coauteurs au Laboratoire de Recherche sur les Performances et Développement des Organisations (LARPEDO) auquel nous appartenons tous deux, afin de parvenir au travail rendu.


En foi de quoi la présente notification signée des deux auteurs dudit papier est établie pour préciser la contribution de chacun dans ce travail scientifique.

Fait à Cotonou, le 16 avril 2021

Les auteurs



Prof HOUNKOU C. Emmanuel



Dr AGOSSOU Patrice Aimé