

SOMMAIRE

LISTE DES ABRÉVIATIONS	2
TABLE DES FIGURES.....	3
NOTES DE LECTURE.....	4
NOTE DE SYNTHÈSE.....	5
INTRODUCTION.....	7
<i>PARTIE 1 : L'EXPERTISE COMPTABLE, UNE PROFESSION EN PLEINE MUTATION : LES ENJEUX DU MANAGEMENT DES COMPETENCES</i>	<i>11</i>
CHAPITRE 1 : UN CONTEXTE D'ÉVOLUTIONS AUX MULTIPLES ASPECTS : TECHNOLOGIQUES, ÉCONOMIQUES ET SOCIAUX	11
CHAPITRE 2 : MANAGER LES COMPETENCES AUTOUR DE LA STRATEGIE DES METIERS DE DEMAIN : L'UN DES ENJEUX DES CABINETS COMPTABLES	29
<i>PARTIE 2 : LA GESTION PREVISIONNELLE DES EMPLOIS ET DES COMPETENCES : DEMARCHE POUR RELEVER AU MIEUX LES DEFIS DE DEMAIN</i>	<i>43</i>
CHAPITRE 1 : LA GPEC : UN ATOUT MAJEUR DANS LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES	43
CHAPITRE 2 : PROPOSITION D'UNE DEMARCHE DE GPEC ADAPTEE AUX CABINETS DE TAILLE INTERMEDIAIRE	56
<i>PARTIE 3 : DE LA GESTION AU MANAGEMENT DES COMPETENCES : PROPOSITION D'UNE DEMARCHE POUR LES CABINETS D'EXPERTISE COMPTABLE</i>	<i>73</i>
CHAPITRE 1 : FAIRE DU MANAGEMENT DES COMPETENCES UN LEVIER DE MOTIVATION POUR LES COLLABORATEURS	73
CHAPITRE 2 : FORMER SON EQUIPE AVEC L'ÉLABORATION ET LE SUIVI DU PLAN D'ADAPTATION ET DE DEVELOPPEMENT DES COMPETENCES.....	85
CHAPITRE 3 : ORGANISER LE CABINET POUR UN PARTAGE DE CONNAISSANCES AU SEIN DE LA STRUCTURE	98
CONCLUSION	113
TABLE DES ANNEXES	116
BIBLIOGRAPHIE.....	118
TABLE DES MATIERES	125
SITE INTERNET	130

LISTE DES ABRÉVIATIONS

ANECs	Association Nationale des Experts-comptables et Commissaires aux comptes Stagiaires
BPI	Banque Publique d'Investissement
CFPC	Centre de Formation de la Profession Comptable
CJEC	Club des Jeunes Experts-Comptables et Commissaires aux comptes
CNAM	Conservatoire National des Arts et Métiers
COOC	Corporate Online Open Course
CPF	Compte Personnel de Formation
CSOEC	Conseil Supérieur de l'Ordre des Experts-Comptables
CV	Curriculum Vitae
EC	Expert-Comptable
GED	Gestion Electronique des Documents
GPEC	Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences
IA	Intelligence Artificielle
INTEC	Institut National des Techniques Economiques et Comptables
MOFF	Menaces Opportunités Force Faiblesses
MOOC	Massive Open Online Course
OEC	Ordre des Experts-Comptables
PDG	Président Directeur Général
PESTEL	Politique Economique Social Technologique Ecologique Légal
PME	Petite et Moyenne Entreprises
RH	Ressources Humaines
ROI	Return On Investment
SIC	Science Indépendance Conscience
SOOC	Small Online Open Course
SPOC	Small Private Online Course
SWOT	Strengths Weaknesses Opportunities Threats
TIC	Technologies de l'Information et de la Communication
TPE	Très Petite Entreprises
TVA	Taxe sur la Valeur Ajoutée
VPN	Virtual Private Network

TABLE DES FIGURES

N° de la figure	Titre de la figure	N° de page
Partie 1		
Figure 1	Evolution du taux d'équipement en téléphonie fixe, mobile, smartphones, ordinateurs et connexions internet entre 1998 et 2018	12
Figure 2	Matrice VICA adaptée aux dirigeants « modernes »	16
Figure 3	Prestations que les TPE-PME attendent de leur expert-comptable	21
Figure 4	Frise temporelle des différentes générations sur le marché du travail	26
Figure 5	Arbre d'analyse des missions en cabinet d'expertise-comptable	32
Figure 6	La carte du "talent"	34
Figure 7	Le cercle vertueux de la marque employeur	37
Partie 2		
Figure 8	L'organisation de la GPEC	45
Figure 9	Phases générales de la démarche GPEC	47
Figure 10	Synthèse des spécificités du "savoir-être"	54
Figure 11	Arbre des compétences cachées	55
Figure 12	Exemple d'une matrice PESTEL adaptée aux cabinets d'expertise comptable	57
Figure 13	Grille d'analyse d'un facteur de changement	58
Figure 14	Exemple d'une matrice SWOT adaptée à un cabinet de taille intermédiaire	60
Figure 15	Exemple de cartographie des métiers au sein d'un cabinet de taille moyenne	62
Figure 16	Schéma du processus de mise en évidence des écarts de compétences	68
Partie 3		
Figure 17	Matrice savoir-faire / aimer-faire	76
Figure 18	Grille de préparation des objectifs SMART	78
Figure 19	Synthèse des styles de management à adopter en fonction du niveau de maturité des collaborateurs	83
Figure 20	Les trois niveaux de formation mis en parallèle de la pyramide de Maslow	93
Figure 21	Schéma du processus d'évaluation de la formation	96
Figure 22	Matrice de risque des collaborateurs	104

NOTES DE LECTURE

Pour une meilleure expérience de lecture de ce mémoire et afin de pouvoir repérer un certain nombre d'informations pratiques, il a été créé plusieurs symboles correspondants à différentes rubriques et encadrés dont voici la description :



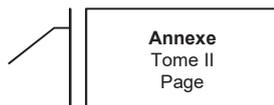
Ces rubriques présentent quelques informations techniques et rappels théoriques en lien avec les éléments décrits dans ce mémoire.



Chacun de ces encadrés illustrera ce mémoire par un retour d'enquêtes réalisées auprès d'experts-comptables et de collaborateurs comptables sur la thématique du management des compétences. Elles permettent l'observation et l'analyse, selon plusieurs points de vue, du sujet traité dans ce mémoire. Les questions et réponses de ces deux enquêtes sont présentées en annexe.

Dans le même esprit, il est fait référence aux annexes tout au long de ce mémoire. Elles sont mises à disposition dans un deuxième tome, facilitant ainsi leurs consultations.

Leur référence sera matérialisée par cet icône à l'exception des renvois relatifs aux enquêtes (présentées en **annexe 1 et 2**) qui seront matérialisés par le symbole présenté plus haut :



NOTE DE SYNTHÈSE

Les **évolutions technologiques** actuelles permettent aux structures d'expertise comptable de passer de producteurs d'informations du passé à celui **d'accompagnateurs du présent** et de **préparateurs d'avenir** pour ses clients.

Dans un nouveau modèle envisagé où la **relation humaine** va retrouver ses lettres de noblesse pour écouter et **accompagner** le chef d'entreprise, les **collaborateurs** seront plus que jamais la **clef du succès** du cabinet pour réaliser de nouvelles missions et ainsi permettre sa **pérennité**.

La révolution du métier de l'expertise comptable doit s'accompagner au sein des cabinets d'une **refonte des besoins** en **compétences** puisque les **postes** des collaborateurs vont nécessairement devoir être **aménagés**. La question de **l'évolution des compétences** est donc absolument **déterminante** pour l'avenir des cabinets dont la majorité des effectifs est aujourd'hui affectée à des tâches de production d'informations comptables.

Toutefois, alors que « *près de 4 experts-comptables sur 10 déclarent ne pas avoir suivi de formation au management (cette part étant plus élevée dans les petites structures) et où la part du temps consacrée au management est, le plus souvent, inférieure à 25% du temps total de travail* »¹, il est légitime de penser que les **experts-comptables** ont besoin d'être **guidés** dans ce projet d'adaptation des compétences de leurs équipes.

S'appuyant sur de nombreux **outils proposés** dans un deuxième tome **mis à disposition** sur un support informatique et en téléchargement sur internet via un QR code, ce mémoire ambitionne de **guider le dirigeant** de structure de taille moyenne, dans la **réflexion** et dans la **mise en œuvre d'actions** pour faire du management des compétences un levier de performance.

Le mémoire est articulé autour de trois grands axes :

Le premier explique le contexte des évolutions technologiques, économiques et sociales qui impacte les cabinets d'expertise comptable. L'un des **enjeux** de la

¹ *Les pratiques managériales des cabinets vues par les experts-comptables*, Coll. Etudes institutionnelles-Observatoire de la profession comptable, OEC, Edition juin 2018, p.4

structure sera d'ajuster ses missions autour d'une nouvelle stratégie pour tenter d'assurer sa pérennité en créant **l'adhésion** des équipes. Cette transformation implique l'intégration de nouvelles compétences pour les collaborateurs qu'il convient **d'anticiper**. Un support de présentation à destination des collaborateurs, pourra encourager la direction à initier une démarche de conduite du changement dans le cadre d'un projet arrêté pour l'organisation.

Le deuxième axe est consacré à la mise en œuvre de la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences. Cette gestion, à l'aide d'outils adaptés, peut s'avérer être un **atout**. C'est en effet un dispositif intéressant pour le **développement** du capital humain. Entre la **gestion des carrières** et la **mobilité** des collaborateurs, elle est une source de motivation et de **fidélisation**. Avec des outils personnalisés aux cabinets d'expertise comptable et à leur taille, la GPEC permettra de dresser un **inventaire** des **compétences** actuelles des collaborateurs. Ainsi, la confrontation de ces dernières avec les compétences nécessaires aux métiers de demain déterminées au préalable dans la stratégie du cabinet, mettra en évidence des **discordances**. Des actions seront à mener pour **résorber** ces **écarts**.

Le troisième axe, quant à lui, propose diverses actions permettant **d'organiser** et de **manager** les **compétences** en interne pour favoriser le développement et le **partage** des connaissances au sein de la structure. Dans un premier temps, le collaborateur sera mis en avant avec l'identification de ses **appétences**. Il fera également l'objet d'un **accompagnement** individuel par les managers ; l'objectif étant de mettre en place des leviers de motivation en parallèle de l'acquisition de compétences. Dans un second temps, il sera question de prévoir le **plan d'adaptation** et de développement des compétences du cabinet. Cet outil permettra d'améliorer les services proposés par le cabinet, tout en veillant au parcours de **formations** professionnelles des équipes. Enfin, la dernière étape sera d'organiser la structure pour favoriser la **diffusion** des **connaissances** ainsi capitalisées.

La transformation abordée dans ce mémoire est de dimension humaine. Elle demandera nécessairement plus de temps qu'une adaptation technologique. Aussi, pour celles qui n'ont pas débuté, les structures d'expertise comptable doivent aujourd'hui entamer leurs réflexions sur cette problématique de management des compétences.

INTRODUCTION

Le secteur de l'expertise comptable poursuit sa transformation avec l'intégration de nouvelles technologies dans son principal processus de production. En effet, l'automatisation des tâches chronophages tel que l'enregistrement des documents comptables est progressivement optimisée par l'utilisation d'outils informatiques.

Lors du dernier Congrès de l'Ordre des Experts-Comptables², Rand Hindi³ a voulu rassurer les professionnels sur le fait que, malgré les grandes évolutions technologiques actuelles, il serait faux de croire que les robots remplaceraient totalement les Hommes. Il précise même que « *plutôt que de penser à des machines qui remplacent des humains, il faut penser à des machines qui collaborent avec des humains* ». Ainsi, il faut voir en cette transformation une opportunité pour les structures d'expertise comptable de se libérer du temps pour se rapprocher de leurs clients, les accompagner plus régulièrement mais également une occasion pour trouver et proposer de nouvelles missions.

La modification progressive du métier doit s'accompagner d'une refonte des besoins en compétences puisque les postes des collaborateurs vont nécessairement devoir être aménagés. En complément de profils techniques, le cabinet devra disposer, dans ses ressources, de collaborateurs au profil plus « comportemental ».

Dès lors, une problématique apparaît : Comment les dirigeants de cabinet d'expertise comptable doivent-ils gérer et manager les compétences de leurs collaborateurs afin d'assurer la pérennité de leur structure face aux évolutions du métier ?

Les cabinets de dimension moyenne, comme la plupart des entreprises de cette taille, ne disposent pas systématiquement d'un service de gestion des ressources humaines (RH) en interne. De plus, alors que « *près de 4 experts-comptables sur 10 déclarent ne pas avoir suivi de formation au management (cette part étant plus*

² 74ème Congrès de l'Ordre des Experts-Comptables « L'expert-comptable au cœur des flux » Septembre 2019.

³ Rand Hindi est un entrepreneur français, docteur en bio-informatique, né en janvier 1985. Il est intervenu au 74ème Congrès de l'Ordre des Experts-Comptables sur le thème de l'intelligence artificielle.

élevée dans les petites structures) et où la part du temps consacrée au management est, le plus souvent, inférieure à 25% du temps total de travail »⁴, il est légitime de penser que ces dirigeants ont besoin d'être guidés dans ce projet d'adaptation des compétences de leurs équipes.

Dans ce contexte, il n'est pas uniquement question de gestion des compétences. Il s'agit également pour les cabinets, de manager les compétences. Jean-Michel Plane l'exprime d'ailleurs ainsi : « *Le Management s'intéresse principalement au pilotage des activités, au développement des structures et à la conduite des hommes en situation de travail. Il se différencie assez nettement de la Gestion qui fait plutôt référence à la recherche de l'allocation optimale des ressources rares.* »⁵. Cela est d'autant plus vrai que la richesse des structures d'expertise comptable repose plus que jamais sur le capital humain⁶ dont elles disposent. Il est alors nécessaire d'organiser ces compétences et d'adapter les pratiques RH pour tenir compte de l'évolution des mentalités, des comportements et des attentes des collaborateurs actuels et futurs.

Parmi ces évolutions, on repère différents substantifs comme la collaboration et la transversalité. Cependant, il apparaît que ces qualificatifs ne soient aujourd'hui pas en adéquation avec le mode d'organisation actuel prédominant des cabinets comptables, à savoir : le mode pyramidal. Les dirigeants de cabinets organisés sous cette forme vont donc avoir besoin de mener une réflexion éclairée sur d'autres systèmes d'organisation du travail pour se positionner et amorcer un changement éventuel.

En complément d'un nouveau choix de modèle organisationnel, le professionnel devra également réfléchir à la forme de management à adopter et aux outils à mettre en place au sein de sa structure pour manager de façon optimale son capital humain. Sur cette thématique, l'OEC a réalisé une étude sur les pratiques managériales des cabinets⁷ mentionnant certaines pratiques innovantes afin d'informer les professionnels et faire qu'ils puissent poursuivre leurs réflexions.

⁴ *Les pratiques managériales des cabinets vues par les experts-comptables*, Coll. Etudes institutionnelles-Observatoire de la profession comptable, OEC, Edition juin 2018, p.4

⁵ Plane Jean-Michel, *Management des organisations : théories, concepts, cas*, Dunod, Coll. Management Sup, 2019, 320 p.

⁶ Le capital humain recouvre « *l'ensemble des connaissances, qualifications, compétences et caractéristiques individuelles qui facilitent la création du bien-être personnel, social et économique.* » (*L'investissement dans le capital humain*, OCDE, 1998)

⁷ Voir note 8.

Dans le même objectif, et confirmant ainsi que la question du management est d'actualité, l'OEC réunira à la rentrée, du 30 septembre au 2 octobre 2020, l'ensemble des professionnels pour son 75^{ème} Congrès virtuel⁸ national sur le thème des « 3 M » : Management, Marketing et Marque employeur.

L'objectif de ce mémoire est de mettre à disposition une démarche simple, pédagogique et opérationnelle à destination des cabinets afin qu'ils soient en mesure de réussir ce changement. Ce mémoire a quelque peu évolué depuis le dépôt de la notice. Quelques ajustements de titres et de volumes ont donc été réalisés pour donner un sens plus logique au déroulement de cet exposé. Son plan s'articule autour de trois parties majeures.

La première partie va présenter une analyse des évolutions technologiques, économiques et sociales qui touchent la société et leurs impacts sur la profession. La révolution digitale bouleverse les « *modus operandi* »⁹ de tous les métiers et en particulier celui de l'expertise comptable. La digitalisation, associée à une ouverture des missions¹⁰, va permettre de répondre aux nouvelles exigences des clients. Cette remise en cause du métier aujourd'hui exercée par le collaborateur comptable impacte plusieurs générations aux pratiques et attentes différentes. Elle est donc à accompagner. Suite au développement de ces constats, les enjeux pour les experts-comptables seront exposés. L'anticipation de l'évolution des compétences des collaborateurs, la détection et la fidélisation des « talents » sont des notions que les cabinets doivent introduire ou actualiser au travers de leur management des compétences.

La deuxième partie est consacrée à la mise en œuvre de la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences. Cette gestion, à l'aide d'outils adaptés, peut s'avérer être un atout. En effet, c'est un dispositif intéressant pour le développement du capital humain. Entre la gestion des carrières et la mobilité des collaborateurs, elle est une source de motivation et de fidélisation. Avec des outils personnalisés, la GPEC permettra de dresser un inventaire des compétences

⁸ Le CSOEC a annoncé que compte tenu de la crise sanitaire actuelle (COVID-19), il reportait en 2021 la tenue de son grand congrès annuel à Bordeaux. Il organise tout de même un congrès 2020 totalement virtuel « innovant et participatif » prévu à l'automne.

⁹ Le *modus operandi*, ou *modus opérandi* est la manière de procéder. L'expression est une phrase latine, traduite approximativement par « mode opératoire », ou plus exactement, *operandi* étant une forme verbale, par « manière d'opérer ».

¹⁰ La déréglementation permise par la loi Macron et la loi Pacte amène de nouvelles possibilités de missions aux cabinets.

actuelles des collaborateurs. Ainsi, la confrontation de ces dernières avec les compétences nécessaires aux métiers de demain déterminées au préalable dans la stratégie du cabinet, mettra en évidence des discordances. Des actions seront à mener pour résorber ces écarts.

La troisième partie proposera une méthodologie pour aider les cabinets à passer d'une gestion des compétences au management des compétences. Lors de la première phase, le collaborateur sera mis en avant avec l'identification de ses appétences. Il fera également l'objet d'un accompagnement individuel par les managers ; l'objectif étant de mettre en place des leviers de motivation en parallèle du développement de ses compétences. Dans une seconde phase, il sera question de prévoir le plan d'adaptation et de développement des compétences du cabinet. Cet outil permettra d'améliorer les services proposés par le cabinet, tout en veillant au parcours de formation professionnelle des collaborateurs. Enfin, la dernière étape sera d'organiser la structure pour favoriser le partage des connaissances ainsi capitalisées.

Ce mémoire est rédigé à l'attention des cabinets de proximité de moyenne taille¹¹, par opposition aux cabinet « en ligne » et aux cabinets de grandes tailles¹² (type « Big Four »¹³). Cependant, certains aspects généraux de la démarche peuvent s'appliquer dans toutes les structures. Les cabinets devront donc tenir compte de leur taille pour adapter leur réflexion sur le sujet et leur démarche en conséquence. Ce mémoire n'a pas un caractère exhaustif quant au choix des stratégies et techniques de management possibles. Quand bien même certains outils permettant d'élaborer une stratégie seraient abordés, il ne serait possible de traiter tous les éléments nécessaires à sa mise en application (marketing, commercial, communication...).

Enfin, pour plus de praticité, le mémoire se lira en complément des annexes. Le tome II comprendra des exemples et outils pour favoriser la compréhension du lecteur et lui offrir un support pratique. Certains rappels théoriques seront également présents. L'ensemble des outils composant la méthodologie sont mis à disposition sur un support informatique et sur un site internet dédié à ce mémoire via un QR code afin de laisser l'opportunité au lecteur de pouvoir les utiliser.

¹¹ Cabinets de taille moyenne : entre 10 et 49 salariés.

¹² Cabinets de grandes tailles : plus de 50 salariés.

¹³ Les Big Four (traduction littérale, les « quatre grands ») sont les quatre plus grands groupes d'audit financier au niveau mondial : Deloitte, Ernst & Young, KPMG, PwC (PricewaterhouseCoopers).

PARTIE 1 : L'EXPERTISE COMPTABLE, UNE PROFESSION EN PLEINE MUTATION : LES ENJEUX DU MANAGEMENT DES COMPETENCES

Afin de comprendre l'importance et la nécessité de la réalisation d'une démarche de compétence au sein des cabinets d'expertise comptable, cette partie présentera une analyse des évolutions technologiques, économiques et sociales qui touchent la société et leurs impacts sur la profession. La révolution digitale bouleverse les processus de tous les métiers et en particulier celui de l'expertise comptable. La digitalisation, associée à une ouverture des missions dorénavant autorisées à la profession, va permettre de répondre aux nouvelles exigences des clients. Cette remise en cause du métier de collaborateur comptable exercé aujourd'hui par plusieurs générations aux pratiques et attentes différentes est donc à accompagner. A la suite du développement de ces constats, les enjeux pour les experts-comptables seront également avancés. L'anticipation de l'évolution des compétences des collaborateurs, la détection et la fidélisation des « talents » sont des notions que les cabinets doivent introduire ou actualiser au travers de leur management des compétences.

Chapitre 1 : Un contexte d'évolutions aux multiples aspects : technologiques, économiques et sociaux

Les cabinets d'expertise comptable sont actuellement impactés par plusieurs mutations. Parmi ces principales transformations peuvent être cités le développement du numérique, l'élargissement du champ des missions possibles pour les cabinets. L'activité des experts-comptables est également perturbée par l'évolution des mentalités des clients ainsi que l'inter génération présente au sein des cabinets. Ce chapitre est voué à situer le contexte actuel afin que les cabinets initient ou poursuivent leurs réflexions en connaissance de cause.

Section 1 : A l'ère du digital

Parmi les transformations ayant un impact sur les métiers de l'expert-comptable, la révolution numérique est la plus importante.

1. Le phénomène de la révolution numérique

1.1. Mutation de notre société sous l'effet du développement du numérique

La révolution numérique est définie comme : « *le bouleversement profond des sociétés provoqué par l'essor des techniques numériques telles que l'informatique et le développement du réseau Internet.* »¹⁴. Effectivement, le monde évolue depuis de nombreuses années avec le numérique. Dans son ouvrage *L'économie et la société à l'ère du numérique*¹⁵, l'Insee reprend de manière synthétique les évolutions informatiques successives : « *La diffusion des ordinateurs de bureau et d'Internet dans les années 1990, des ordinateurs portables et de l'Internet mobile dans les années 2000 et des smartphones dans les années 2010 ont profondément renouvelé les manières de produire, de consommer et de vendre, mais aussi les façons d'apprendre, de communiquer et de se divertir* ». En ce qui concerne l'évolution du taux d'équipements digitaux, il suffit d'observer les données de l'Insee (figure 1) pour constater que l'ensemble de la population vit quotidiennement avec le numérique.

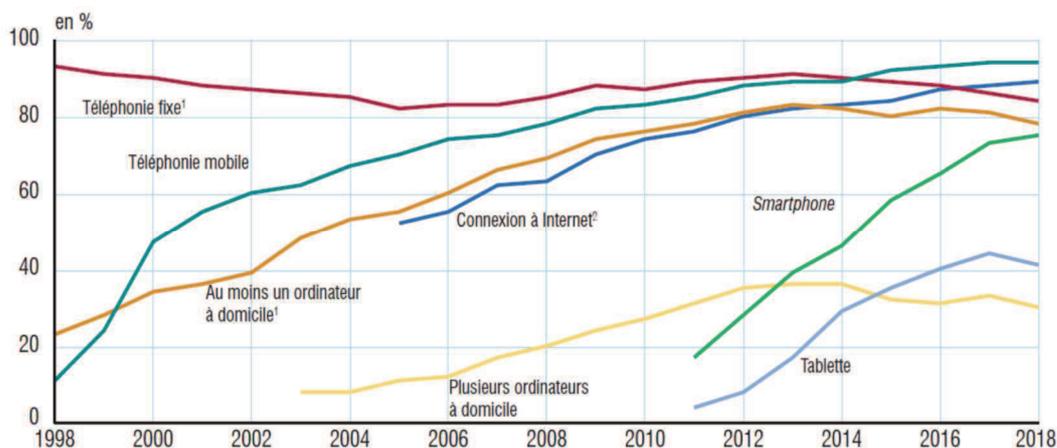


Figure 1 : Evolution du taux d'équipement en téléphonie fixe, mobile, smartphones, ordinateurs et connexions Internet entre 1998 et 2018.

(Source : Insee, *L'économie et la société à l'ère du numérique*, Edition 2019)

¹⁴ Wikipédia. *Révolution Numérique*. 8 juin 2020 [En ligne].

[https://fr.wikipedia.org/wiki/R%C3%A9volution_num%C3%A9rique#:~:text=La%20C2%AB%20r%C3%A9volution%20num%C3%A9rique%20C2%BB%20\(ou,le%20d%C3%A9veloppement%20du%20r%C3%A9seau%20Internet.](https://fr.wikipedia.org/wiki/R%C3%A9volution_num%C3%A9rique#:~:text=La%20C2%AB%20r%C3%A9volution%20num%C3%A9rique%20C2%BB%20(ou,le%20d%C3%A9veloppement%20du%20r%C3%A9seau%20Internet.) [dernière consultation le 08/05/2020]

¹⁵ DEMAISON Catherine, GRIVET Laurence, MAURY-DUPREY Denise, MAYO-SIMBSLER Séverine, *L'économie et la société à l'ère du numérique*, Institut national de la statistique et des études économiques, 2019, p.9-10

Depuis 2010, le monde poursuit son adaptation aux procédés numériques déjà sur le marché et le développement de nouvelles technologies s'accélère : renforcement du cloud computing¹⁶, du big data¹⁷, des imprimantes 3D, des objets connectés¹⁸, de l'intelligence artificielle (IA). Il s'agit là, en l'occurrence, de technologies qui modifient les méthodes de travail des professionnels de la comptabilité.

1.2. Les évolutions technologiques sur les méthodes de travail en cabinet d'expertise comptable

A ce jour, principalement deux des nouvelles technologies citées ci-dessus ont des conséquences sur l'organisation et la façon de travailler des cabinets d'expertise comptable.



Pour 89% des professionnels interrogés, les technologies de digitalisation ou du numérique impactent significativement les activités du cabinet. Pour plus de 60% des répondants, il est nécessaire d'intégrer des processus numériques aux activités des cabinets d'expertise comptable à court terme.

▪ Le cloud computing

Le National Institute of Standards and Technology¹⁹ – NIST en donne la définition suivante : « *Le Cloud Computing est l'accès via un réseau de télécommunications, à la demande et en libre-service, à des ressources informatiques partagées configurables* ». Pour les cabinets d'expertise comptable, le cloud computing permet, via Internet, d'avoir accès aux infrastructures, aux espaces de stockages ou encore aux logiciels métiers depuis n'importe quel endroit et à tout moment. Cette technologie est un véritable atout. Les avantages liés à ce système ont pris d'autant plus leur sens lors de la pandémie liée au COVID-19²⁰. Les cabinets ayant une infrastructure adaptée ont pu mettre en place le télétravail. Ils ont pu

¹⁶ Notion développée dans le point suivant.

¹⁷ Il s'agit d'un concept permettant de stocker un nombre indicible d'informations sur une base numérique.

¹⁸ Les objets connectés sont des capteurs ou des objets dotés de capteurs capables de communiquer (envoyer et recevoir) des données à travers un réseau.

¹⁹ Le National Institute of Standards and Technology, ou NIST est une agence du département du Commerce des États-Unis. Son but est de promouvoir l'économie en développant des technologies, la métrologie et des standards de concert avec l'industrie.

²⁰ Pandémie ayant trouvé son origine en Chine en janvier 2020 suite à la naissance d'un nouveau coronavirus. De mars 2020 à juin 2020, le gouvernement français avait instauré un confinement limitant ainsi les déplacements, la réalisation des activités professionnelles et privilégiant le télétravail.

poursuivre leurs activités durant le confinement en conservant l'accès à leur GED²¹, à leur messagerie, à leurs logiciels métier...

Un autre aspect intéressant du cloud computing est le développement par les éditeurs de logiciel métier, de solutions collaboratives en mode SaaS²² donnant l'accès aux clients à leur comptabilité, leurs statistiques d'activité. Ces produits sont appréciés par ces derniers dans la mesure où ils s'adaptent aux nouvelles tendances et à leurs nouvelles attentes.

Cependant, l'utilisation du cloud computing pose la problématique de la sécurité des données. Si elle n'est pas performante, le risque serait de voir les données bloquées, volées ou utilisées par un tiers non habilité.

- **L'intelligence artificielle (IA)**

Marvin Lee Minsky²³, scientifique américain, définit l'intelligence artificielle comme étant « *la construction de programmes informatiques qui s'adonnent à des tâches qui sont, pour l'instant, accomplies de façon plus satisfaisante par des êtres humains, car elles demandent des processus mentaux de haut niveau tels que : l'apprentissage perceptuel, l'organisation de la mémoire et le raisonnement critique* ». Le principal enjeu actuel des cabinets comptables concernant l'IA est de pouvoir s'équiper d'un logiciel performant et facile d'utilisation pour les collaborateurs. Ce logiciel devrait être capable de collecter les documents transmis par les clients à l'aide de plusieurs moyens de collectes (mails, dropbox²⁴, scraping²⁵, ...) pour ensuite les traiter comptablement c'est-à-dire, procéder à leur enregistrement automatiquement dans le dossier informatique approprié et dans les bons comptes comptables.

²¹ La gestion électronique des documents désigne un procédé informatisé visant à définir, concevoir, produire, organiser, diffuser et gérer des informations et des documents papier ou des documents électroniques au sein d'une organisation. Le terme GED désigne également les logiciels permettant la gestion de ces contenus documentaires.

²² Le software as a service (SaaS) ou logiciel en tant que service, est un modèle d'exploitation commerciale des logiciels dans lequel ceux-ci sont installés sur des serveurs distants plutôt que sur la machine de l'utilisateur. Les clients ne paient pas de licence d'utilisation pour une version, mais utilisent librement le service en ligne ou, plus généralement, payent un abonnement.

²³ Marvin Lee Minsky, PhD, né le 9 août 1927 à New York et mort le 24 janvier 2016 à Boston, est un scientifique américain. Il a travaillé dans le domaine des sciences cognitives et de l'intelligence artificielle.

²⁴ Dropbox est un service de stockage et de partage de copies de fichiers locaux en ligne proposé par Dropbox, Inc., entreprise localisée à San Francisco, en Californie.

²⁵ Le web scraping est une technique d'extraction du contenu de sites Web, via un script ou un programme, dans le but de le transformer pour permettre son utilisation dans un autre contexte, par exemple le référencement.



Avec l'intégration de l'IA dans les logiciels de comptabilité, les professionnels du chiffre sont d'accord à plus de 83% pour dire que les tâches comptables chronophages telles que la tenue devraient disparaître dans un futur plus ou moins proche.

Annexe 3
Tome II
Page 19

D'après une enquête réalisée auprès d'experts-comptables sur la thématique de l'efficacité des missions traditionnelles proposées en **annexe 3**, 80% d'entre eux disent s'être équipés de ce type de logiciel mais le taux d'utilisation reste faible. Le potentiel de ces outils reste donc à exploiter par les structures d'expertise-comptable.

2. Les impacts du numérique

Outre les évolutions purement technologiques qui restent une des caractéristiques fortes de cette révolution numérique, le monde vit dorénavant dans un contexte de changement et d'adaptation permanent.

2.1. Le « VUCA WORLD »

Compte tenu de la mondialisation et de la révolution numérique, le monde est devenu VUCA (ou VUCA²⁶ en anglais) :

- Le monde est devenu **V**olatile

Le monde d'aujourd'hui change constamment. Il devient de plus en plus instable chaque jour. Les changements, qu'ils soient grands ou petits, se produisent de plus vite et de manière encore plus imprévisibles. Ce qui est vrai aujourd'hui ne le sera plus demain.

- Il est **I**ncertain

Il devient difficile d'anticiper les événements ou de prédire comment ils vont se dérouler. Les prévisions historiques et les expériences passées perdent leur pertinence et deviennent difficilement applicables comme outil de prévision.

²⁶ D'après le magazine Forbes, l'acronyme VUCA a été introduit dans les années 1990 par l'US Army College. Il est très utilisé pour décrire les environnements difficiles dans lesquels évoluent les organisations aujourd'hui. HELLAL Linda. *Environnement Complexe : Manager Son Organisation En Mode VUCA*. Forbes. [En ligne]. 22 novembre 2019. <https://www.forbes.fr/management/environnement-complexe-manager-son-organisation-en-mode-vuca/?cn-reloaded=1> [dernière consultation le 31/07/2020]

- Le monde est **C**omplexe

Le monde moderne est plus complexe que jamais. Il est de plus en plus difficile d'identifier les composants d'un système, de définir leurs comportements et de démêler les différentes relations entre ces composants. La complexité fait qu'il est difficile d'identifier les causes d'un effet donné ou inversement d'identifier les effets d'une cause donnée, et plus généralement d'associer causes et effets.

- Il est **A**mbigu

Dans le monde d'aujourd'hui, il est rare que les choses soient toutes noires ou blanches ; gris est aussi une option. Les exigences des organisations et de la gestion moderne sont plus contradictoires et paradoxales que jamais. Prendre des décisions exige du courage, de la conscience et une volonté d'accepter le fait de faire des erreurs.

Pour surmonter les défis VICA du monde moderne, les dirigeants de cabinets d'expertise comptable doivent penser différemment. Une adaptation de l'acronyme VICA est ainsi proposée dans la figure qui suit :

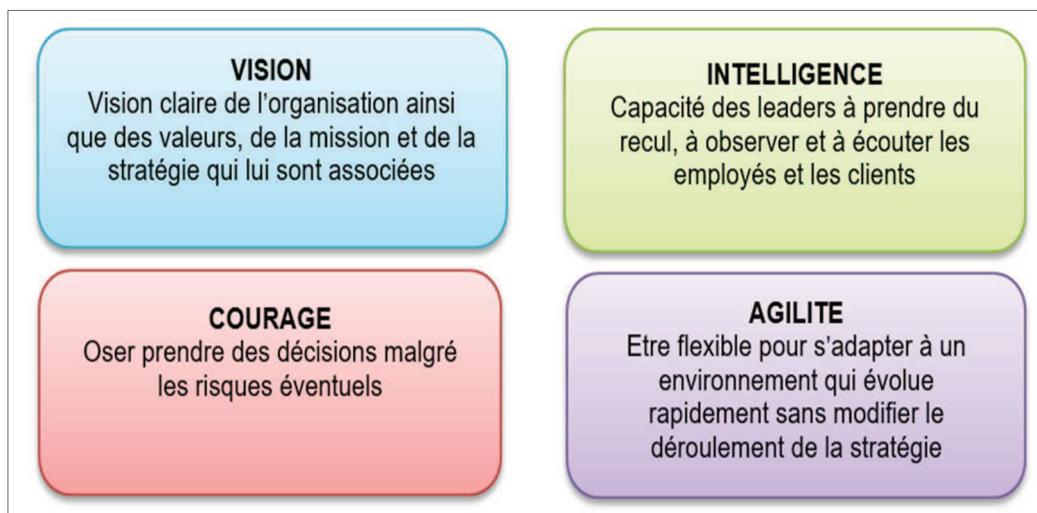


Figure 2 : Matrice VICA adaptée aux dirigeants « modernes ».

2.2. La banalisation des connaissances

Dans ce monde de plus en plus numérique, on assiste généralement au phénomène de la banalisation des connaissances. Que ce soit dans un cadre

personnel ou dans le monde professionnel, les savoirs²⁷ sont dorénavant facilement accessibles. Ces savoirs, qu'il fallait acquérir par le passé à travers des manuels d'apprentissage, se trouvent aujourd'hui « en libre-service », disponibles sur un simple ordinateur, un smartphone ou en posant simplement la question à un appareil de reconnaissance vocale. Aujourd'hui, un collaborateur qui rencontre une problématique sur le traitement de flux en devises n'a pas besoin d'avoir étudié ce cas auparavant. Il suffira qu'il arpente internet où il trouvera des forums avec des pistes de réponses qui le conduiront au bon paragraphe du mémento Francis Lefebvre (par exemple) traitant précisément ce cas.

Les avancées de l'intelligence artificielle montrent également que certaines machines peuvent afficher une supériorité technique indiscutable. Prenons le cas de la Chine où Xiaoyi, un robot ayant obtenu le diplôme de médecine chinoise, joue les généralistes pour pallier au manque de médecins²⁸. Ceci n'est pas un cas isolé. Il pourrait également être fait référence à Ross²⁹, le robot avocat, capable de lire des dizaines de millions de pages en quelques minutes et de les comprendre, assistant ainsi les avocats dans leur dossiers, capable de faire des recherches documentaires instantanément mais aussi de formuler des hypothèses et de trouver des solutions.

Avec ces évolutions technologiques, la valeur ajoutée se déplace et il est donc nécessaire de s'adapter. Bien que cette valeur soit principalement créée à partir de hautes compétences techniques, celles-ci ne seront plus suffisantes. Ainsi, des compétences plus comportementales comme l'écoute, l'empathie ou encore l'adaptabilité, attributs directement liés à l'humain, seront dorénavant à lier à ces compétences techniques.

2.3. Le numérique, facilitateur au quotidien

Le numérique facilite le partage et les actions collectives en réduisant les distances et supprimant les intermédiaires. Il permet de favoriser le développement de

²⁷ Autres que les savoir-faire et du savoir-être.

²⁸ LOUKIL Alexandre. *Un robot obtient haut la main le diplôme de médecine en Chine*. Capital. 23 novembre 2017 [En ligne]. <https://www.capital.fr/entreprises-marches/un-robot-obtient-haut-la-main-le-diplome-de-medecine-en-chine-1257233> [dernière consultation le 31/05/2020]

²⁹ AIDAN Pierre. *Les robots seront-ils vraiment les avocats de demain ?*. Les Echos. 10 janvier 2017. [En ligne] <https://www.lesechos.fr/2017/01/les-robots-seront-ils-vraiment-les-avocats-de-demain-1114032> [dernière consultation le 31/05/2020]

l'intelligence collective, coopérative ou collaborative et de réaliser à plusieurs, des choses qu'un seul individu n'aurait pu réaliser. De nombreux exemples peuvent être cités : le partage d'informations, d'idées, d'opinions via des blogs, des forums, des plateformes d'échanges de services, le partage de savoirs et savoir-faire via des MOOC³⁰, la mise en commun de compétences via des réseaux sociaux professionnels...

Le numérique permet aussi l'organisation et l'accessibilité de ressources à distance. Il encourage les entreprises à revoir leur mode de fonctionnement quotidien ainsi que leur système d'information. Si certains cabinets comptables n'avaient pas initié de transformation à ce sujet, suite aux événements du COVID-19, l'utilisation des outils comptables en mode cloud ou les connexions à distance aux serveurs de l'entreprise via des VPN³¹ ont pris toute leur importance. Le numérique renforce ainsi l'efficacité des organisations.

2.4. La nécessité d'apporter une meilleure expérience client

La révolution numérique amène de nouveaux outils qui permettent d'apporter une meilleure satisfaction aux clients au travers de la personnalisation des prestations qui leurs sont proposées.

Prenons l'exemple de la réalisation de la mission d'établissement des bulletins de paies par un cabinet d'expertise comptable. Classiquement, le client devait communiquer par fax, mail ou tout autre moyen les informations permettant l'établissement des bulletins de paie. Une fois établis, les bulletins étaient envoyés par courrier ou par mail à l'entreprise cliente pour une diffusion en interne. Aujourd'hui avec un logiciel de type « Silae »³², le client peut, au travers d'un accès personnalisé, communiquer les données pour la réalisation des bulletins de paie et ainsi les transmettre aux salariés. Les bulletins peuvent également être mis à disposition des salariés via un accès personnel sécurisé ou encore leur être

³⁰ Un MOOC (Massive Open Online Course) est un type de formation ouverte à distance capable d'accueillir un grand nombre de participants.

³¹ En informatique, un réseau privé virtuel ou Virtual Private Network (VPN), est un système permettant de créer un lien direct entre des ordinateurs distants, qui isole leurs échanges du reste du trafic se déroulant sur des réseaux de télécommunication publics. On utilise notamment ce terme pour le travail à distance, ainsi que dans le cadre de l'informatique en nuage.

³² Silaexpert, élu meilleur fournisseur dans la catégorie logiciel social du palmarès du chiffre. *Lauréats 2018*, Le Monde du Chiffre. [En ligne] Disponible sur : <https://palmares.lemondedu-chiffre.fr/laureats/laureats-2018.html>. [dernière consultation le 12/08/2020]

envoyés directement par mail en respectant les consignes liées au règlement général sur la protection des données (RGPD³³). Enfin, cet outil permet également la gestion des congés avec un accès salarié. Autant d'options qui peuvent être activées par l'employeur pour une gestion administrative optimisée.

La personnalisation des outils de nouvelle génération permet donc de répondre aux mieux aux exigences variées des clients. Ceci est d'autant plus important dans un monde où les intermédiaires, comme évoqué plus haut, n'existent quasiment plus et où la diffusion de la satisfaction (ou de l'insatisfaction) client est facilitée. Aujourd'hui il n'est pas difficile de répandre un avis sur la toile, l'objectif étant de faire que cette opinion soit favorable au cabinet.

Section 2 : L'expertise-comptable, un métier qui évolue : l'extension du périmètre d'intervention

La satisfaction client passe par la réponse à leurs besoins. Alors que les missions des cabinets étaient restreintes, l'extension générale du périmètre d'intervention autorisée par différentes lois, a permis de pouvoir répondre à ses nouvelles demandes et également d'élargir l'offre de services des cabinets.

1. L'extension générale du périmètre d'intervention de l'expert-comptable

A quelques années d'intervalle, deux textes ont été votés officialisant de nouvelles possibilités pour les cabinets.

La loi n°2015-990 du 6 août 2015 pour la croissance, l'activité et l'égalité des chances économiques, dite « loi Macron », prévoyait deux mesures pour les experts-comptables :

- L'extension du périmètre d'activité des experts-comptables ;
- La possible création de sociétés interprofessionnelles d'exercice.

Les experts-comptables ont désormais la possibilité d' *«effectuer toutes études ou tous travaux d'ordre statistique, économique, administratif, ainsi que tous travaux*

³³ Le règlement n° 2016/679, dit règlement général sur la protection des données (RGPD), est un règlement de l'Union européenne qui constitue le texte de référence en matière de protection des données à caractère personnel. Il renforce et unifie la protection des données pour les individus au sein de l'Union européenne.

et études à caractère administratif ou technique, dans le domaine social ou fiscal, et apporter, dans ces matières, leur avis devant toute autorité ou organisme public ou privé qui les y autorise »³⁴.

En complément, l'obligation que ces prestations soient accessoires à une prestation comptable fournie au même client a été supprimée. Elles ne doivent cependant pas constituer l'objet principal de l'activité exercée par le professionnel. En **annexe 4**, il est présenté l'arbre de décision proposé par l'OEC permettant de vérifier la possibilité d'exercer une mission potentielle.

Annexe 4
Tome II
Page 24

En 2019, la loi du 22 mai relative à la croissance et à la transformation des entreprises, dite « loi Pacte », a de nouveau modifié l'ordonnance du 19 septembre 1945 et a ouvert de nouvelles opportunités de missions aux experts-comptables. Ainsi, des travaux d'ordre environnemental ou numérique³⁵ peuvent dorénavant être réalisés. La nouvelle réglementation crée également deux nouvelles missions : le recouvrement amiable de créances et le paiement des dettes des clients (mandat de paiement).

Avec l'élargissement de leurs champs d'intervention, les professionnels peuvent poursuivre la diversification et la création des nouvelles missions au profit de leurs clients.

2. La notion de « full service »

Bien que les experts-comptables aient le privilège exclusif d'exercice dans le domaine de la comptabilité, ils interviennent également dans d'autres domaines : fiscalité, juridique, social, gestion de patrimoine, ...

Plusieurs études, dont celle menée par le CSOEC en 2016³⁶, montrent que les clients souhaiteraient que les cabinets d'expertise comptable proposent davantage de prestations que celles offertes traditionnellement. Il peut être cité : l'aide à la gestion, le conseil en gestion de patrimoine, l'assistance et la recherche

³⁴ Article 22 de l'Ordonnance du 19 septembre 1945, alinéas 7, 8 et 9 (issu art. 62 Loi Macron)

³⁵ *Réglementation de l'expertise comptable*, Collection Pratique Professionnelle, OEC, Juillet 2020, p.29

³⁶ *Marché de la profession comptable*, Collection Etudes Institutionnelles, OEC, Edition 2017, p.44

d'informations juridiques, fiscales et sociales... La figure ci-dessous en donne le palmarès :

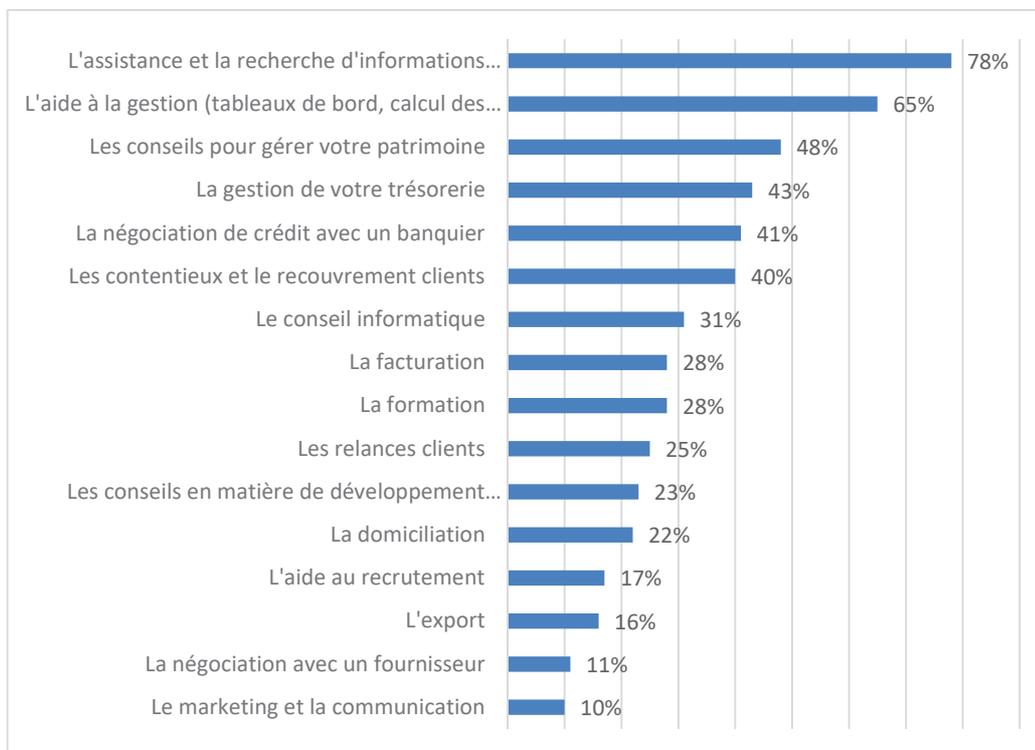


Figure 3 : Prestations que les TPE-PME attendent de leur expert-comptable (Source : Etude de l'OEC, Marché de la profession comptable, Edition 2017)

Afin de répondre à la demande des clients et de pérenniser les cabinets en apportant d'avantage de valeur ajoutée, le concept de « full service » est apparu. Mais que signifie cette notion ? L'OEC propose une définition dans son guide³⁷ : « Le full service est avant tout un concept permettant de réaliser des missions dépassant l'activité traditionnelle de l'expertise comptable afin d'offrir une mission complète presque sans limite ». Ainsi, l'expert-comptable (avec ses équipes) couvre l'ensemble des besoins du chef d'entreprise en lui offrant l'opportunité de passer par un interlocuteur unique.

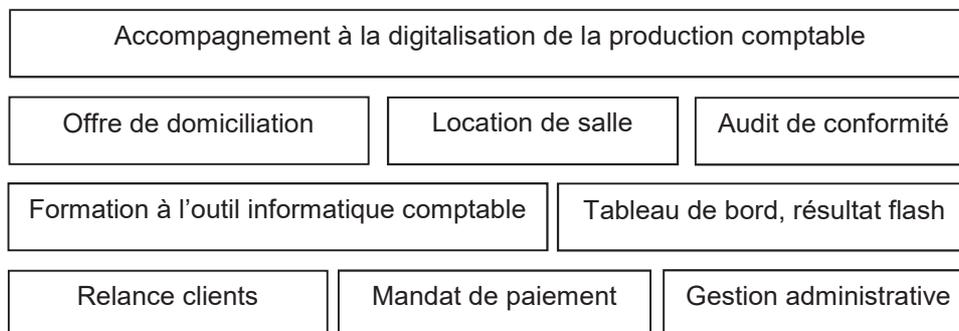
« Faites votre métier, on s'occupe du reste »³⁸.

Il n'existe pas de limite (ou peu) à la diversité des missions qui peuvent être proposées. **L'annexe 5** présente des tableaux dressant les missions réalisables.

³⁷ Guide du full service, Collection l'Expert en Poche, OEC, Septembre 2019, p. 39

³⁸ Guide du full service, Collection l'Expert en Poche, OEC, Septembre 2019, p. 7

Les propositions de missions ne sauraient être exhaustives et dépendent des besoins du client et de ce que peut ou veut bien proposer le professionnel en réponse. Dans le contexte actuel, les missions pertinentes pourraient concerner les domaines suivants :



Rappel des interdictions de missions faites à l'expert-comptable :

- Agent d'affaire
- Répondants d'affaires et représentant fiscal
- Courtier d'assurance ou de réassurance
- Agent général d'assurance
- Mandataire d'entreprise / d'intermédiaire d'assurance
- Portage salarial

Section 3 : L'évolution de la profession au regard des attentes des clients

La volonté des clients de vouloir confier aux experts-comptables plus que la simple tenue de leur comptabilité montre la confiance qu'ils leur portent. Ils seraient pleinement satisfaits si l'expert-comptable renforçait son partenariat en mettant en avant ses conseils de qualité en matière de gestion.



Ressenti des experts-comptables sondés sur l'évolution des attentes clients :

- 95% constatent une demande de réactivité de la part des clients ;
- 91% constatent que les clients souhaitent plus d'accompagnement ;
- 64% estiment que les attentes des clients ont évolué vers des demandes pour de nouvelles missions.

1. L'expert-comptable, interlocuteur de confiance privilégié

Entre 7 et 8 TPE/PME sur 10 ont recours à un expert-comptable³⁹. Il est l'un des rares professionnels, pour ne pas dire l'unique, à être capable d'accompagner son client dans des domaines aussi variés : comptabilité, fiscalité, social ou encore droit des sociétés. Grâce à un diplôme reconnu, il a acquis de multiples compétences techniques. De plus, l'expérience qu'il a accumulée sur le terrain en accompagnant de nombreuses entreprises aux problématiques variées fait qu'il sécurise ses clients en leur évitant de faire des erreurs ou de se faire piéger en mettant à profit son expérience. Il est un soutien pour eux.

Le professionnel comptable est en mesure d'accompagner une entreprise depuis sa création jusqu'à sa disparition en passant par les phases de croissance, ou de régression. Il s'agit d' « *une relation qui évolue avec la vie de l'entreprise* » comme le témoigne Kaled Zourray, PDG de Budget Telecom dans un article du Parisien⁴⁰.

L'expert-comptable est au cœur même des flux des entreprises⁴¹ par le biais des missions traditionnelles qu'il réalise. Ce positionnement stratégique lui donne la possibilité de guider proactivement ses clients. De plus, il a la connaissance de leur historique, de leur stratégie, de leur positionnement sur leur marché, de leur environnement, de leurs valeurs... Il est donc déjà tout naturellement un accompagnant de confiance de ces entreprises. L'étude menée par l'OEC, précédemment citée vient le confirmer en soulignant que les experts-comptables sont des professionnels de confiance pour 90% des entreprises interrogées.

Parfois comparé au « médecin généraliste » de l'entreprise comme le précise l'article paru dans les Affiches Parisiennes⁴², c'est avec évidence que les clients se tournent vers leur expert-comptable, pour une assistance en toutes circonstances.

³⁹ *Marchés de la profession comptable*, Ordre des experts-comptables, Edition 2020, 114p.

⁴⁰ BERTRAND Arnaud. *Expert-comptable*, « *Une relation qui évolue avec la vie de l'entreprise* ». Le Parisien. 10 mai 2019. [En ligne]. <https://www.leparisien.fr/economie/business/expert-comptable-une-relation-qui-evolue-avec-la-vie-de-l-entreprise-13-05-2019-8069373.php>. [dernière consultation le 31/05/2020]

⁴¹ En référence au thème du 74^{ème} congrès de de l'OEC qui s'est tenu en 2019.

⁴² AP Rédaction. *Les experts-comptables, professionnels de santé... des entreprises*. Affiches Parisiennes. 14 mai 2020. [En ligne] <https://www.affiches-parisiennes.com/les-experts-comptables-professionnels-de-sante-des-entreprises-10329.html> [dernière consultation le 31/05/2020]

2. Les prestations d'accompagnement et d'aide à la gestion en haut des sondages

Comme le montre la figure 3 présentée plus haut, la part des TPE-PME qui attend de leur expert-comptable des missions d'aide à la gestion est importante puisqu'elle représente 65%. Les dirigeants d'entreprise ont, aujourd'hui, besoin que leur soient communiqués des indicateurs de performance « en temps réel ». Ainsi, les demandes de missions concernant : la réalisation de tableau de bord, l'accompagnement à la mise en place d'une comptabilité analytique, entre autres, affluent. Cette tendance est confirmée par la publication d'un guide sur les tableaux de bord⁴³ fin 2019 par l'OEC.

La demande de ce type de missions prend également tout son sens dans un contexte où les données financières permettant la réalisation de ces synthèses chiffrées, peuvent être, selon les procédures en place au sein des cabinets, collectées en instantané. En effet, la récupération des écritures bancaires quotidiennes, la mise en place d'un moyen de collecte des factures (en attendant la facture électronique⁴⁴) et la remontée du chiffre d'affaires par un transfert des recettes enregistrées depuis les logiciels de caisse ou par les logiciels de gestion commerciale, permettent aux collaborateurs de disposer rapidement et quasiment en temps réel des informations relatives aux opérations réalisées par le client. Le collaborateur pourrait alors effectuer un retour régulier au dirigeant sur la situation financière de son entreprise et ainsi l'accompagner dans sa gestion.

La réalisation de ce type de missions d'accompagnement présente des similitudes avec les tâches traditionnelles mais également des différences. Le tableau présenté en **annexe 6** montre les trois modèles de missions qui peuvent exister au sein d'un cabinet. Ainsi, on observe que les activités d'accompagnement sont « sur mesure », plutôt « artisanale », et peuvent être réalisés par le collaborateur avec un expert-comptable en retrait, mais présent pour répondre aux questions et superviser en cas de besoin.

⁴³ *Réflexions pour un tableau de bord performant : pertinence des indicateurs et pédagogie des explications*, Collection Etudes institutionnelles, OEC, Décembre, 26p.

⁴⁴ L'article 56 de la loi de finance pour 2020 prévoit une obligation progressive de la facturation électronique de 2023 à 2025.

Ces caractéristiques montrent que le cabinet comptable qui souhaite développer ce type de prestations pour satisfaire aux nouvelles attentes de ses clients devra s'adapter car elles diffèrent des missions traditionnelles. Mais cette contrainte d'adaptation n'est pas sans contrepartie. Si on analyse du point de vue du cabinet, les services d'accompagnement et d'aide à la gestion présentent de nombreux avantages. En voici quelques exemples :

- **La fidélisation des clients**

Alors que les clients historiques se veulent fidèles, les plus « jeunes » clients n'hésitent pas à faire jouer la concurrence. Les missions d'accompagnement permettent de capter cette nouvelle génération.

- **L'amélioration de la rentabilité du cabinet.**

Depuis de nombreuses années, les marges des cabinets se maintiennent voir s'érodent⁴⁵. Compte tenu du développement des nouvelles technologies, des évolutions réglementaires et sociales, la tendance ne devrait pas s'inverser prochainement. Ainsi ces services d'accompagnement et d'aide à la gestion au quotidien permettraient d'augmenter le panier moyen des clients et ainsi de pérenniser les cabinets.

- **La valorisation du cabinet**

Ce type de mission crée de la valeur ajoutée au cabinet à une époque où les offres traditionnelles sont considérées comme une contrainte sans valeur pour les clients.

- **La motivation des collaborateurs**

Les missions d'accompagnement permettent aux équipes de diversifier leurs travaux et de suivre leurs clients au-delà de la mission traditionnelle par un accompagnement régulier via la réalisation de tableaux de bord ou de missions ponctuelles comme l'accompagnement à la digitalisation de la production comptable. Cet élargissement des travaux est source de motivation pour certains collaborateurs.

⁴⁵ CLARYSSE Jérôme. *La maîtrise des flux : enjeu n°1 pour les comptables*. Anecs. 15 février 2018. [En ligne] <http://anecs.anecs-cjec.org/Actualites/Numerique/La-maitrise-des-flux-enjeu-n-1-pour-les-experts-comptables> [dernière consultation le 10/08/2020]

L'élargissement des activités des cabinets à des missions d'accompagnement ou de conseil doivent nécessairement faire l'objet de modifications structurelles pour le cabinet comptable. Ces changements vont avoir des conséquences sur la gestion des RH qui doit composer avec multiples générations.

Section 4 : Au sein des cabinets d'expertise comptable, les générations s'entremêlent

Cette section a pour but de cerner les différentes générations présentes au sein des équipes pour être en mesure de combiner les besoins du cabinet avec les attentes des collaborateurs. Il s'agit donc là d'une généralité, certains individus pouvant sortir de ces représentations. Quatre générations⁴⁶ seront abordées, matérialisées d'après la figure ci-dessous :



Figure 4 : Frise temporelle des différentes générations sur le marché du travail. (Inspirée du site internet Econovateur.com)

1. Les « seniors » aux pratiques ancrées au sein des cabinets

1.1. Les baby-boomers quittent progressivement le monde du travail

La première génération est celle des « baby-boomers » correspondant aux personnes nées entre 1945 et 1960. Ces collaborateurs sont proches de la retraite et effectuent majoritairement leurs dernières années en déconnexion avec les nouvelles pratiques du métier liées à la digitalisation.

Les individus de cette génération respectent la structure hiérarchique et leur vie est centrée sur le travail et la valorisation sociale résultant de leur carrière. Ils ont un sentiment d'appartenance à l'entreprise d'autant qu'ils ont souvent passé une grande majorité de leur vie professionnelle au sein de la même structure.

⁴⁶ Le Centre de Ressources en Economie Gestion (CREG) a publié sur son site internet un dossier de travail : *Comment travailler en 2020 ? Du management intergénérationnel à la nécessité d'identifier de nouvelles compétences – Partie 1 : Le management intergénérationnel : une nécessité pour le travail 2.0.* [En ligne] <https://creg.ac-versailles.fr/le-management-intergenerationnel-partie-1> [dernière consultation le 10/08/2020]

1.2. La génération X se situe en pleine transition sociale

La génération X correspond quant à elle aux personnes nées entre 1960 et 1980. Les ouvrages et articles s'accordent à dire que cette génération se situe dans une période de transition sociale où les emplois bien rémunérés se sont fait plus rares. La génération X est donc soucieuse de conserver son poste en montrant respect et fidélité à l'employeur.

En ce qui concerne le numérique, venu au monde à l'aube des smartphones et tablettes, les plus jeunes de cette génération ont réussi à s'accommoder avec les évolutions tandis que les plus anciens peinent à s'adapter.

Dans le cadre professionnel, la génération X est plus réfléchie que les générations qui vont suivre : « *Les employés issus de la génération X sont environ 25 % de plus que les « millennials » à vouloir savoir ce que l'on attend d'eux avant de s'attaquer à leurs problèmes.* »⁴⁷. Ils occupent actuellement principalement les postes de manager, de direction.

2. Les « juniors » en quête de nouvelles attentes à satisfaire

2.1. La génération Y ou la « E-génération »

La génération Y (ou millennials) désigne toutes les personnes qui sont nées entre 1980 et 2000 si l'on se réfère aux études menées par les sociologues américains Neil Howe et William Strauss. La quête de sens, d'autonomie, d'authenticité, de transparence sont leurs attentes.

Les « millennials » s'attendent, par exemple, à être licenciés régulièrement. Ils recherchent donc un emploi leur offrant les compétences et l'expérience nécessaire pour les aider à améliorer leurs perspectives de carrière.

La génération Y a non seulement besoin de comprendre le pourquoi de ce qui lui est demandé, mais elle souhaite également travailler dans des sociétés dont les valeurs s'inscrivent dans une certaine éthique. Les Y sont moins intéressés par l'argent que leurs prédécesseurs. Pour eux, les rapports sociaux au sein de l'entreprise sont essentiels. Ils souhaitent un réel équilibre entre leur vie privée et

⁴⁷ SurveyMonkey. *Millennials et génération X au travail, différences et similitudes*. [En ligne] <https://fr.surveymonkey.com/mp/millennials-vs-gen-x-differences-and-similarities-in-the-workplace/> [dernière consultation le 16/06/2020]

leur vie professionnelle. Ils veulent s'épanouir dans leur carrière et être impliqués dans la gestion des projets. Se voir confier des missions intéressantes et valorisantes est primordial.

2.2. La génération Z, dernière catégorie à entrer sur le marché du travail

La dernière génération à entrer sur le marché du travail est une génération qui a toujours connu les TIC. Elle a grandi avec l'Internet mobile, les écrans tactiles (tablette, Smartphone, ...) et est adepte des réseaux sociaux. Cependant, cette génération dite Z s'inquiète de l'avenir, elle est impliquée dans les combats contre le réchauffement climatique, la consommation de produits biologiques, ...

Au niveau professionnel, à l'opposé des baby-boomers, ses membres savent qu'ils changeront d'emploi plusieurs fois dans leur vie en recherchant celui qui leur convient le mieux. Leur assurance et leur intérêt pour le travail collaboratif peuvent perturber les relations hiérarchiques.

L'**annexe 7** reprend de façon synthétique les caractéristiques, les valeurs et les aspirations des différentes générations tout justes évoquées pour un approfondissement de l'analyse.

Annexe 7
Tome II
Page 30

En conclusion, il faut donc retenir de ce premier chapitre que notre profession subit de réelles perturbations. Le cœur de métier, la tenue de comptabilité et l'établissement des comptes annuels, ne suffisent plus à maintenir la performance des cabinets. L'évolution du numérique et les nouvelles attentes des clients induisent de profonds impacts sur les modèles économiques des entreprises traditionnelles et sur les Hommes de générations différentes, ce qui rend nécessaire l'adaptation des structures. Nous avons pu voir que les cabinets peuvent élargir leur champ d'activités grâce à l'extension générale du périmètre d'intervention de l'expert-comptable. Dans un souci de pérennité, les cabinets vont devoir réfléchir et adapter leur stratégie « métiers » et évoluer avec le capital humain, ressource principale du cabinet comptable.

Chapitre 2 : Manager les compétences autour de la stratégie des métiers de demain : l'un des enjeux des cabinets comptables.

Au regard de toutes ces modifications, l'un des enjeux des cabinets d'expertise comptable sera de manager les compétences autour de la nouvelle stratégie. Ils doivent intégrer l'évolution des caractéristiques des métiers pour être en mesure d'ajuster les compétences des équipes et ainsi renforcer leur performance. La capacité à changer et à s'adapter va donc devenir fondamentale dans un contexte de changement permanent.

Section 1 : Une évolution des compétences à anticiper pour les collaborateurs des cabinets



Compte tenu des évolutions technologiques, 82% des EC sondés prévoient de faire évoluer leurs collaborateurs sur d'autres fonctions. Les résultats indiquent que 23% se sépareront de leurs opérateurs de saisie. Le recrutement de nouveaux profils est envisagé pour 44% des dirigeants.

1. La nouvelle approche « métier » à adopter

1.1. S'orienter davantage vers la « satisfaction client »

Les clients sont de plus en plus exigeants. Ils attendent de la part des cabinets, plus d'anticipation, de réactivité, un certain nombre de conseils et surtout encore plus d'accompagnement en termes de pilotage de gestion et de communication d'informations en temps réel⁴⁸.

Pour répondre à ces besoins, la première étape sera pour les cabinets de modifier leur façon de travailler au regard de la collecte des informations et leurs traitements. En effet, pour certains chefs d'entreprise (majoritairement des TPE), la partie administrative de transmission des documents comptables au cabinet pourrait être optimisée. Les collaborateurs pourront ensuite être à même d'exploiter les données et les analyser pour aider les dirigeants à piloter leur entreprise. En parallèle, et aux moyens d'échanges réguliers avec leurs clients,

⁴⁸ Enquête RCA. *Experts-comptables : Qu'attendent les entreprises ?*. Janvier 2019. [En ligne] <http://planetepformance.rcac.fr/ResultatsEnqueteClients2019.pdf> [dernière consultation le 16/06/2020]

les collaborateurs auront détecté d'autres besoins d'accompagnement, de conseils d'ordre fiscal, social, juridique ou encore des besoins qualifiés de « hors-piste⁴⁹ ».

1.2. Développer les « soft skills » : communiquer, écouter, analyser, accompagner

Pour assurer les missions de demain, les collaborateurs ne devront pas seulement être compétents techniquement. Cette qualité sera certes nécessaire, mais elle ne suffira pas pour que le cabinet se différencie dans un univers où la concurrence s'intensifie et où les savoir-faire tendent à se banaliser. Il faudra donc qu'ils utilisent et/ou développent des compétences humaines : les « soft skills⁵⁰ ».

Ce terme regroupe différentes qualités de plus en plus recherchées par les cabinets et les entreprises en général, lors de leur recrutement. Il n'en n'existe pas de liste exhaustive mais, à titre d'exemple, elles peuvent englober les notions d'adaptabilité, de sens de l'organisation, de résilience, de créativité, ou encore de sens collectif. Dans le cadre de missions d'accompagnement, ces soft skills correspondront aux qualités telles que l'écoute, l'analyse, la communication et l'empathie.

Au sein des cabinets, toutes ces qualités feront qu'un collaborateur pourra devenir un membre clé car il sera agile, moteur au sein d'un groupe. Il est donc important d'intégrer ces compétences au capital humain car celui-ci est au cœur de la performance du cabinet. D'autant que, même si les procédés d'IA se développent, ces qualités humaines sont encore inaccessibles aux robots comme le précisent les auteurs de *Réflexe Soft Skills*, J. Hoarau et F. Mauléon. « *A l'inverse des compétences techniques, il n'est pas possible de déléguer aux robots les compétences comportementales* »⁵¹.

⁴⁹ Terme employé dans l'ouvrage de BARRE Philippe et les consultants de b-ready, *Comment réussir la transformation numérique du cabinet ?*, novembre 2018, p225. Il est développé dans le point suivant.

⁵⁰ Les « soft skills » intègrent le caractère, le comportement en collectivité, la flexibilité, l'esprit critique d'une personne. Elles reposent sur l'intelligence relationnelle et émotionnelle.

⁵¹ MAULEON Fabrice, HOARAU Jérôme, BOURET Julien, *Le Réflexe Soft Skills – Les compétences des leaders de demain*, Dunod, Coll. Stratégie et management, Janvier 2014, 240 p.

2. Les postes de demain et les compétences requises

2.1. Les grandes catégories de missions pour les cabinets

Pour tenter d'établir une liste (non exhaustive) des compétences nécessaires aux métiers de demain, il faut dans un premier temps identifier les nouvelles missions que peuvent proposer les cabinets. Dans leurs travaux sur les offres de demain, Les Moulins⁵² ont mis en évidence quatre types de missions qui peuvent être accomplies par les collaborateurs et/ou l'expert-comptable pour développer et pérenniser les cabinets.

- **Les missions de production**

Les missions de production correspondent aux missions qui sont en majorité actuellement réalisées par les cabinets d'expertise comptable : tenue de comptabilité, établissement des comptes annuels, établissement des déclarations fiscales, établissement des bulletins de paie et déclarations sociales, travaux de secrétariat juridiques courants. Ces prestations ne requièrent pas de compétences supplémentaires mais une certaine adaptation lors de la mise en place et à l'utilisation de nouveaux logiciels. Ces missions de production sont souvent considérées sans valeur ajoutée par les clients. Elles sont assimilées à un moyen de répondre à leurs obligations, fiscales, sociales et juridiques en tant que chef d'entreprise. Un ajustement des compétences sur ce type de mission n'est donc pas nécessairement requis sauf en ce qui concerne l'adaptation des collaborateurs à la mise en place et à l'utilisation de nouveaux logiciels.

- **Les missions d'accompagnement**

Les missions d'accompagnement sont des prestations qui peuvent être réalisées par les collaborateurs généralistes dans le prolongement des activités de production. Il s'agit principalement d'un accompagnement du client en gestion ou en administratif. Ce suivi est alors source de valeur ajoutée car il a pour but de d'assister le chef d'entreprise dans le pilotage de son entreprise.

⁵² Etude réalisée par Les Moulins (think tank de la profession comptable), *Quelles missions demain?*, Juillet 2017, p. 41 à 45

▪ Les missions de conseil

Les missions de conseil sont des activités qui sont aujourd'hui souvent réalisées par l'expert-comptable lui-même ou des collaborateurs expérimentés et spécialisés. On retrouve dans cette catégorie de prestation : l'optimisation fiscale, sociale, les montages juridiques et financiers, la gestion de patrimoine... Contrairement aux missions d'accompagnement, il est plus complexe de les développer car ce sont généralement des demandes ponctuelles du client.

▪ Les missions « hors-piste »

Les missions « hors-piste » sont des prestations à très forte valeur ajoutée. Leur périmètre d'action est très large dans le sens où il s'agit d'actions « sur mesure ». Proposer ce type d'activités implique une haute spécialisation de l'individu qui la réalise puisqu'elle a généralement lieu en dehors du domaine d'intervention habituel de l'expert-comptable. En opposition aux autres missions qui peuvent aussi bien être fournies aux TPE-PME et aux plus grandes entreprises, celles-ci seront principalement destinées à ces dernières.

La figure ci-dessous permet de situer les missions proposées par les cabinets parmi les quatre catégories tout juste abordées. Elle contribue à faire avancer la réflexion du cabinet « de demain » en imaginant des pistes d'élargissement de l'offre de service.

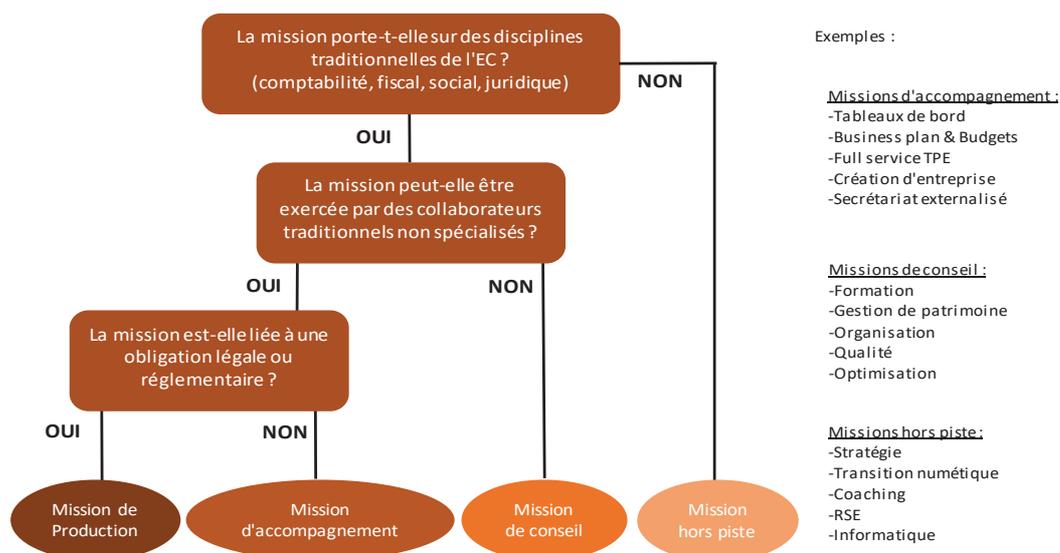


Figure 5 : Arbre d'analyse des missions en cabinet d'expertise-comptable.
(Inspirée des travaux réalisés par Les Moulins dans l'étude "Quelles missions demain ?", juillet 2017)

2.2. Les compétences du collaborateur de demain



Selon les EC, voici les compétences qui devraient être développées en priorité pour le futur (haut du sondage) :

76% : comportementales et relationnelles	70% : informatiques
63% : commerciales	48% : techniques

Force est de constater que la majorité des collaborateurs comptables réalisent à ce jour des missions de production traditionnelle. Ceci se traduit par la collecte d'informations et leur traitement informatique afin de remplir des obligations légales ou réglementaires comme l'établissement des comptes annuels, l'établissement des paies. Ces tâches devraient d'ici plusieurs années être effectuées par des systèmes informatiques laissant place, à terme, à une « unique » tâche de contrôle. Avant d'arriver à cette transformation de procédés totalement informatisés, il existe une période transitoire où les collaborateurs devront composer avec les nouveaux logiciels et systèmes d'informations, entre paramétrage et utilisation. Il est donc certain que les collaborateurs devront être plutôt à l'aise avec les outils informatiques de production ou du moins, ils devront se former en permanence aux nouvelles technologies.

Pour suivre la stratégie du centrage client au milieu de préoccupations, le collaborateur devra également développer des compétences liées à la communication et renforcer ses capacités d'interaction avec les autres. En effet, demain, ils devront renforcer le contact client en entretenant une relation plus régulière avec lui afin de gagner sa confiance, de l'accompagner, d'identifier et d'anticiper ses besoins. Un bilan sur la maîtrise de ces techniques liées à la communication devra être envisagé.

Au-delà de ses compétences en informatique et en communication, il n'en demeure pas moins que le collaborateur doit continuer à développer ses compétences techniques. Une spécialisation dans un domaine qui l'attire, pour lequel il a une appétence ou encore une spécialisation stratégique en fonction du profil des clients du cabinet, peut être imaginée. En rappel à la figure précédente, on peut citer une spécialisation dans le domaine de la gestion de patrimoine, de la formation ou encore des entreprises en difficulté.

Section 2 : Détecter, attirer et fidéliser les "talents" pour renforcer la performance du cabinet

1. Les « talents » : avantage concurrentiel pour les cabinets

1.1. Qui sont les « talents » ? Entre « haut potentiels » et « compétences rares »

Lorsqu'il est question de gestion des compétences, la notion de « talents » fait son apparition. Certaines entreprises définiront les « talents » comme des salariés polyvalents, d'autres comme des « pierres précieuses ». Elisabeth Dorbes Lecoœur dans son ouvrage « *Gérer les compétences et les talents* », précise que « *le talent caractérise au-delà de la compétence, une capacité « différenciante », un style, une manière d'agir, de faire, particulière à forte valeur ajoutée par rapport à ce que font d'autres dans la même situation* ». Ainsi, un talent est un collaborateur dont les compétences ne vont pas se limiter aux compétences métier mais à un ensemble de compétences illustrées dans la figure ci-dessous :



Figure 6 : La carte du « talent ». (Inspirée de l'ouvrage d'Elisabeth Dorbes Lecoœur)

D'un cabinet à un autre, les caractéristiques du collaborateur talentueux ne seront pas identiques. Elles varieront en fonction de la stratégie de l'entité, de ses spécialisations et de ses métiers. L'enjeu pour les cabinets sera de définir leurs talents et de détecter ce type de profil au sein de ses équipes (talent latent) ou durant les phases de recrutement.

1.2. Les avantages liés à la gestion des « talents »

L'intégration de « talents » au sein des équipes permettra d'affirmer un éventuel avantage concurrentiel⁵³ au sein du cabinet et ainsi de pérenniser son activité.

De nombreux articles s'entendent sur le fait que les talents ont des capacités à redynamiser les entreprises. En effet, deux des caractéristiques des « talents » sont qu'ils inspirent les autres à atteindre de meilleurs résultats que la moyenne et qu'ils entrent en cohérence avec la culture, la mission et les valeurs de l'entreprise.

Enfin, la gestion des « talents » permettrait de renforcer l'intelligence collective et la collaboration. A une époque où les attentes des collaborateurs évoluent vers plus de transversalité, le recrutement de ce type de profil se révèle être un atout.

1.3. Les difficultés liées à l'intégration des « talents » au cabinet

La gestion des « talents » reste malgré tout une démarche individualiste et élitiste du capital humain. Cette pratique, organisée autour des seuls talents, pourrait générer des tensions auprès des collaborateurs non qualifiés entraînant frustration et démotivation.

Cette gestion présente un second risque pour le cabinet qui est celui de l'alourdissement de la masse salariale des cabinets. En effet, dans un contexte où le secteur manque d'attractivité et où le marché est en pénurie de candidats, ces derniers n'hésitent pas à revoir leurs prétentions salariales à la hausse. Une enquête⁵⁴ publiée en 2018 par Frédéric Rocci, fondateur du site internet *compta-online.com*, confirme cette tendance puisqu'elle indique que « *les personnes travaillant en cabinet touchaient un salaire moyen de 28K€ en 2009 et ce chiffre se monte à 47K€ en 2018* ».

Enfin, le processus de gestion des talents implique que le collaborateur se focalisera plus sur lui-même, sur son projet, ses missions. Il aura plus tendance à

⁵³ Théorisé par Michael Porter en 1985 dans un livre éponyme, l'avantage concurrentiel, ou avantage compétitif, est l'élément qui différencie fondamentalement l'offre d'une entreprise par rapport à ses concurrents, et qui constitue donc sa puissance de différenciation. La stratégie mise en place par une entreprise doit contribuer à la création puis à la pérennité de cet avantage.

⁵⁴ ROCCI Frédéric. *Enquête sur les salaires de la profession comptable en 2018*. Compta-online. 20 mars 2018 [En ligne] <https://www.compta-online.com/les-evolutions-des-salaires-2013-2018-en201824> [dernière consultation le 16/06/2020]

travailler sur sa situation personnelle que d'évoluer pour le développement de l'entreprise.

Après avoir vu que l'intégration de « talents » au sein du cabinet pouvait être une opportunité, la question se pose de savoir comment les attirer.

2. L'enjeu de la réputation du cabinet au travers de la « marque employeur »

2.1. La stratégie de la marque employeur

- **L'activation de la marque employeur**

Sous l'effet du numérique, les méthodes de recherche d'emploi ont évolué depuis ces dernières années. Avec les réseaux sociaux, les candidats ont accès à de nombreuses offres d'emplois et ils ont les moyens de se faire rapidement une opinion sur le cabinet en recherche de collaborateur. Pour avoir une chance de retenir l'attention du peu de candidats sur le marché, le cabinet doit mettre en place une stratégie marketing RH ayant pour objectifs de se rendre attractif auprès des candidats potentiels et des collaborateurs : activer sa marque employeur.

Dans son guide pratique à destination des dirigeants de PME⁵⁵, la BPI présente les finalités de cette démarche. Celles-ci vous sont présentées en **annexe 8**. Les principaux objectifs retenus sont l'attractivité, la maîtrise de la réputation et la fidélisation.

Annexe 8
Tome II
Page 31

Ce concept de « marque employeur » permettrait partiellement de répondre à différentes problématiques rencontrées par les entreprises et, notamment, par les cabinets d'expertise comptable qui sont principalement⁵⁶ :

- les difficultés de recrutement (83%) ;

⁵⁵ *Guide pratique sur le sujet de la marque employeur disponible* [En ligne] <https://www.bpifrance.fr/A-la-une/Actualites/Marque-employeur-decouvrez-notre-guide-pratique-a-destination-des-dirigeants-de-PME-ETI-41051> [dernière consultation le 12/08/2020]

⁵⁶ Etude quantitative. *Attirer les talents dans les PME et les ETI*. 2017. [En ligne] <https://www.bpifrance.fr/A-la-une/Actualites/Etude-Attirer-les-talents-dans-les-PME-et-ETI8622#:~:text=Gr%C3%A2ce%20%C3%A0%20une%20enqu%C3%AAt%20r%C3%A9alis%C3%A9e,et%20fid%C3%A9liser%20de%20nouvelles%20recrues.> [dernière consultation le 12/08/2020]

- le manque de talents en interne (57%) ;
- les départs ponctuels ou réguliers de compétences clés (42%).

▪ Les trois dimensions de la marque employeur

Les trois volets clés de ce concept de marque employeur sont :

- **L'identité Employeur** : Il s'agit des éléments constitutifs de l'entreprise, à savoir ses métiers, ses valeurs, sa culture, son cadre de travail...
- **L'image Employeur** (interne) : C'est la perception mentale de l'entreprise qu'ont les employés déjà en poste.
- **La réputation Employeur** (externe) : C'est la perception ou l'opinion que le public a de l'entreprise.

Ces trois dimensions, si elles sont soignées, permettront d'attirer, d'embaucher et de fidéliser le capital humain et donc les compétences au sein du cabinet.

La figure qui suit, synthétise les différents propos qui viennent d'être avancés et globalise la démarche de la marque employeur au sein d'un cercle vertueux.

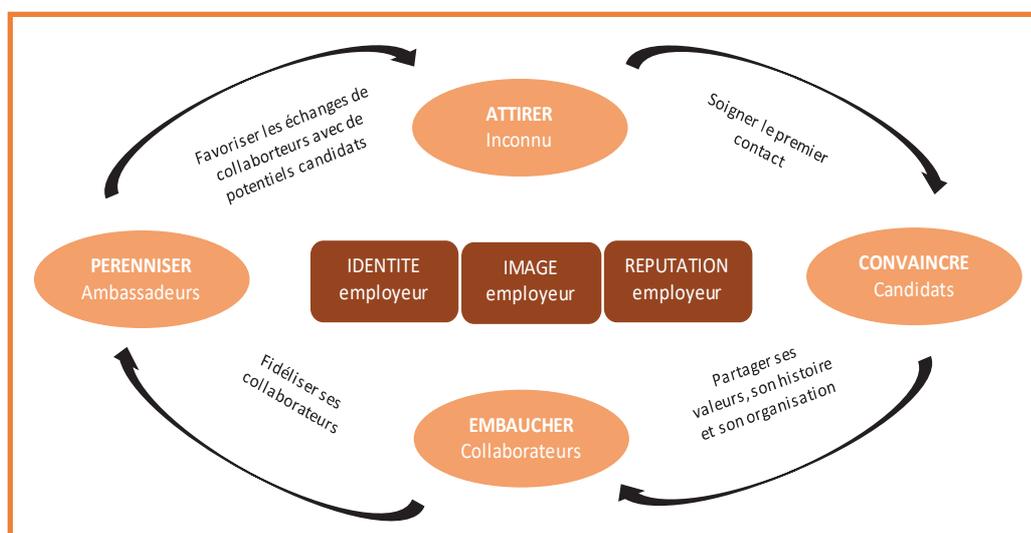


Figure 7 : Le cercle vertueux de la marque employeur.

(Inspirée du schéma de Camille Dol - <https://blog.taleez.com/soigner-sa-marque-employeur-ou-comment-booster-son-potentiel-rh-8620126f57b>)



La marque employeur semble importante aux yeux des collaborateurs car 74% d'entre eux estiment que c'est un critère important dans leur bien-être au travail.

Si la marque employeur concerne principalement les candidats et les collaborateurs en place, elle impacte néanmoins l'ensemble des parties prenantes telles que les clients, les partenaires, les administrations et les différents organismes.

2.2. Développer l'attractivité du cabinet

Le cabinet doit, a fortiori, s'intéresser à ce concept d'attractivité et le développer pour augmenter ses chances de capter des candidats au profil intéressant et faire en sorte que ceux-ci se préoccupent de la structure. Dans ces arguments, la BPI met en évidence que « *les entreprises doivent devenir des employeurs de choix* ».

Parmi les facteurs internes qui renforcent l'attractivité d'un cabinet, on trouve :

- L'intégration des nouvelles technologies aux procédures cabinet. Ceci montre que la structure est tournée vers l'avenir tenant compte des mutations en cours et à venir.
- Le mode de gestion, de management du cabinet. Un management directif n'est plus forcément apprécié par les nouvelles générations. Des critères plus « humains » comme l'équilibre vie professionnelle / personnelle ainsi que l'ambiance au sein du cabinet sont également privilégiés.
- L'atmosphère du cabinet. Les collaborateurs ont généralement besoin d'une bonne entente et d'un climat bienveillant pour s'épanouir.

Il serait difficile, voire impossible, de faire une liste des facteurs internes permettant de développer l'attractivité d'un cabinet puisque le télétravail, la rémunération, la formation en font également partie.

Si l'on se place d'un point de vue externe, la popularité d'un cabinet pourrait être renforcée par l'indicateur relatif au turn-over des collaborateurs ainsi que celui du développement de sa clientèle. Le ressenti d'un recrutement dans le cadre d'une création de poste est souvent plus positivement perçu qu'un recrutement suite à une démission. Enfin, la diversité de la clientèle, la multitude de typologies de dossiers sont également des critères positifs.

Section 3 : Manager le changement pour une adhésion des collaborateurs et tenir compte des résistances

L'évolution du métier et l'adaptation des compétences doivent être un projet global. Pour permettre sa réussite, le cabinet devra embarquer l'ensemble de ses collaborateurs pour obtenir leur adhésion, leur coopération et limiter les résistances. En effet, la transformation du cabinet est humaine avant tout.

1. Des enjeux essentiellement psychologiques

1.1. Appréhender le changement technologique et la mutation humaine

Deux types de modifications touchent les cabinets face aux évolutions actuelles : les évolutions technologiques mais également les transformations qui touchent à l'humain.

Une mutation technologique est plutôt rapide, rationnelle et collective. Par exemple, la migration sur un nouveau logiciel de production peut être effectuée sur une courte durée tandis que la prise de décision et le choix se feront sur un temps plus long.

Contrairement aux mutations d'ordre technologique, les transformations qui touchent à l'humain sont lentes et émotionnelles. Elles impactent l'individu. Il convient donc d'anticiper et de préparer les collaborateurs.

1.2. Le changement au niveau individuel et collectif

Le changement n'est pas naturel ; il nécessite de sortir de sa zone de confort. Les habitudes des collaborateurs vont être bouleversées, ils vont œuvrer dans un environnement temporairement inconnu et donc instable. C'est pourquoi l'accompagnement individuel du collaborateur est essentiel.

Au niveau collectif, accompagner les équipes signifie communiquer avec elles. La communication est primordiale dans une démarche de conduite du changement. Les initiateurs du projet devront expliquer chaque étape afin de limiter les freins et résistances.

1.3. Un facteur émotionnel à maîtriser

Le changement engendre des émotions positives et/ou négatives. Qu'il soit personnel ou professionnel, le changement s'analyse sous différentes étapes pouvant être représentées à partir d'une courbe (la courbe du deuil⁵⁷). **L'annexe 9** reprend ces grandes étapes. Le changement est caractérisé par une phase de déclin qui passe par des sentiments de déni, refus, colère jusqu'à la dépression. La courbe s'inverse au moment d'un « déclic » pour accepter la situation et finalement en être satisfait. Ce changement de tendance n'est possible qu'à partir du moment où la personne se tourne vers l'avenir. Elle a donc, durant cette période, besoin d'un accompagnement important. Aussi, pour favoriser l'aboutissement du projet, le dirigeant du cabinet devra aider les collaborateurs à ce que la pente soit la plus courte possible dans le temps afin que les émotions négatives ne prédominent pas sur les émotions positives. En effet, plus la proportion d'émotions positives est importante, plus le changement a de chances de réussir. Il va falloir susciter enthousiasme, motivation auprès des équipes.

Annexe 9
Tome II
Page 32

2. La communication, facteur clé de succès du changement

2.1. La communication du projet

L'objectif premier est de convaincre. Il ne faut pas penser que les équipes seront intégrées au projet quand celui-ci sera prêt, il faut travailler en collectif dès le début. Dès l'initialisation, la communication faite par la direction devra s'attacher à répondre à quatre questions :

- **Pourquoi devons-nous changer ?**

Pour adhérer au projet, l'ensemble des acteurs (principalement les collaborateurs) doivent comprendre les causes du changement. Ils doivent avoir connaissance du

⁵⁷ La courbe du deuil suit le modèle Kübler-Ross. Selon le Dr Elizabeth Kubler-Ross, psychiatre helvético-américaine (08/07/1926-24/08/2004), lors d'un deuil ou d'un changement notable dans sa vie personnelle ou professionnelle, un individu entre dans un processus composé de 5 différentes étapes avant d'accepter la nouvelle situation.

contexte avec un certain recul pour pouvoir faire avancer le projet et être force de propositions.

- **Vers quoi allons-nous changer ?**

Afin de réduire une éventuelle inquiétude et limiter le stress des acteurs du projet, la direction a tout intérêt à dialoguer. Comme évoqué précédemment, le changement est naturellement inquiétant. La hiérarchie doit donc informer sur les objectifs du projet.

- **Quels sont les acteurs concernés ?**

L'adaptation des compétences concerne avant tout les collaborateurs. Ainsi la communication doit permettre de leur faire prendre conscience de la nécessité qu'ils ont d'induire le changement. Des échanges sur le sujet doivent leur offrir la possibilité de se projeter et d'entrevoir de nouvelles perspectives en ce qui les concerne (évolution de poste, de tâches, ...).

- **Comment fait-on ?**

Le pilotage d'un projet ne se limite pas à une présentation. Il est indispensable de prévoir en amont une démarche complète. Elle sera ensuite communiquée et expliquée aux acteurs par la direction pour un bon déroulement.

Annexe 10
Tome II
Page 33

A titre d'exemple, un support destiné aux collaborateurs est présenté en **annexe 10**. Il permet de leur présenter les enjeux actuels de la profession et plus précisément la réflexion que les cabinets doivent mener en termes d'adaptation des compétences.

2.2. Le pilotage du projet

La communication est essentielle dès l'origine du projet ; elle doit le rester tout au long de son déroulement. Dans cette démarche, un calendrier réaliste devra être transmis et accepté par tout le monde. La mise en place de points d'étape réguliers, au travers d'échanges, permettra de s'assurer de l'implication des collaborateurs sur toute la durée. Ils permettront également à chacun de s'exprimer, d'être écouté. Le retour sur l'avancement devra être réalisé, avec un

mode de communication actif ou passif⁵⁸, afin d'adapter la suite du projet aux évolutions mises en avant. De manière générale, les contacts réguliers, la proximité avec les acteurs, ne fera que renforcer les chances de réussite du projet. Leurs différents profils seront mis en évidence afin d'optimiser le pilotage du projet en repérant « *les moteurs, les attentistes et les boulets* »⁵⁹.

En conclusion, les cabinets doivent opérer une transformation qui n'est pas anodine. Celle-ci demande une réflexion indispensable afin de déterminer avec précision la stratégie à adopter à moyen terme. Aussi, les collaborateurs, principale ressource du cabinet, doivent y être associés. Après avoir présenté le projet aux collaborateurs, avoir obtenu leur adhésion et avoir initié la réflexion stratégique, il convient de d'initier la démarche de gestion des compétences.

⁵⁸ La communication active est fondée sur un échange en temps réel (face à face, téléphone) contrairement à la communication passive qui fait transiter les informations par un support (mail, courrier).

⁵⁹ Catégorisation entendue lors de la conférence du club numérique sur le thème « *Les impacts RH de la transformation numérique* », intervenant Philippe BARRE.

PARTIE 2 : LA GESTION PREVISIONNELLE DES EMPLOIS ET DES COMPETENCES : DEMARCHE POUR RELEVER AU MIEUX LES DEFIS DE DEMAIN

Cette deuxième partie est consacrée à la mise en œuvre de la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences. Cette gestion anticipative et préventive des ressources est pour certaines entreprises une obligation. Pour les autres, cela dépendra de la volonté du dirigeant. Cependant, à l'aide d'outils appropriés, cette démarche s'avère être un atout lorsqu'elle est adaptée à la taille de la structure qui la met en œuvre. Elle est, en effet, un dispositif intéressant pour le développement du capital humain. Entre la gestion des carrières et la mobilité des collaborateurs, elle est une source de motivation et de fidélisation. La GPEC s'appuie principalement sur la notion de compétences qui est plus large que ce qui peut être imaginé. Il est question de savoirs théoriques, pratiques et comportementaux. Avec des méthodes adaptées aux cabinets d'expertise comptable, la GPEC permettra de dresser un inventaire des compétences actuelles des collaborateurs. Ainsi, la confrontation de ces dernières avec les compétences nécessaires aux métiers de demain, déterminées au préalable dans la stratégie du cabinet, mettra en évidence les écarts et donc les actions à mener pour les résorber.

Chapitre 1 : La GPEC : un atout majeur dans la gestion des ressources humaines

Toutes ces mutations suscitent auprès des cabinets de nombreuses questions parmi lesquelles, celles de savoir si les cabinets vont continuer à employer des collaborateurs pour saisir des pièces comptables ou encore comment adapter les compétences dans ce contexte d'évolution techniques et comportementales. Les ressources humaines sont fortement impactées par ces transformations. Pour cela, les cabinets pourront mettre en place une gestion prévisionnelle des compétences pour ajuster les compétences actuelles des équipes aux besoins de demain. Cette démarche est développée ci-après.

Section 1 : La GPEC, obligation pour les « gros cabinets » et opportunité pour les plus petits

1. L'adaptation et l'anticipation des emplois et des compétences au service de la stratégie du cabinet

La démarche de GPEC n'est pas un outil récent. Déjà dans les années 1960 puis 1980, du fait de la conjoncture économique, les RH ont dû s'adapter à la situation de l'emploi. Différents modèles se sont succédés avec plusieurs caractéristiques. Dans les années 1960, la GPEC visait plutôt une gestion quantitative des effectifs. Dans les années 1970, elle était plutôt tournée vers la gestion des carrières pour intégrer dans les années 1980 une notion de gestion prévisionnelle.

Aujourd'hui, la démarche de GPEC est une démarche centrée sur les compétences plutôt que sur les emplois. De nombreuses définitions de la GPEC existent, l'idée principalement retenue étant la suivante : « *La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) est une méthode pour adapter – à court et moyen termes – les emplois, les effectifs et les compétences aux exigences issues de la stratégie des entreprises et des modifications de leurs environnements économique, technologique, social et juridique. La GPEC est une démarche de gestion prospective des ressources humaines qui permet d'accompagner le changement* »⁶⁰. Il s'agit de mesurer, d'analyser et de réduire les écarts entre les besoins futurs liés à la stratégie de l'entité et les ressources disponibles.

L'origine de cette démarche suppose que l'entité dispose d'une idée claire de son avenir et de sa stratégie. Quels sont les missions aujourd'hui proposées ? Quels sont les savoirs dont dispose le cabinet au travers des équipes pour réaliser ces missions ? De quelles compétences les cabinets auront-ils besoin demain compte tenu de l'évolution des métiers et des nouvelles missions qui vont être développées ? Les ressources sont-elles déjà présentes en interne ? L'enjeu est

⁶⁰ Ministère du travail, de l'emploi et de l'insertion. *Gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences (GPEC)*. 7 avril 2014. [En ligne] [https://travail-emploi.gouv.fr/emploi/accompagnement-des-mutations-economiques/appui-aux-mutations-economiques/article/gestion-previsionnelle-de-l-emploi-et-des-competences-gpec#:~:text=Depuis%202005%2C%20le%20Code%20du,moins%20150%20salari%C3%A9s%20en%20France](https://travail-emploi.gouv.fr/emploi/accompagnement-des-mutations-economiques/appui-aux-mutations-economiques/article/gestion-previsionnelle-de-l-emploi-et-des-competences-gpec#:~:text=Depuis%202005%2C%20le%20Code%20du,moins%20150%20salari%C3%A9s%20en%20France.). [dernière consultation le 06/06/2020]

de synchroniser la stratégie du cabinet et la gestion des RH, c'est-à-dire, de s'assurer de l'adéquation entre les compétences disponibles et les objectifs à atteindre au rythme de l'avancement du projet.

La figure suivante présente les quatre axes autour desquels la politique GPEC s'articule.

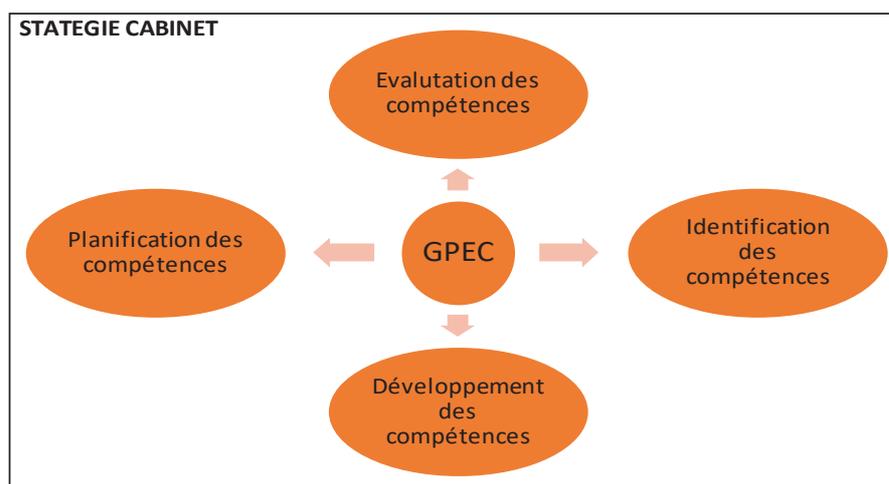


Figure 8 : L'organisation de la GPEC.

La démarche GPEC ne doit pas s'inscrire comme une démarche figée, elle doit s'adapter aux évolutions stratégiques et au renouvellement des équipes. Plus haut dans ce mémoire, il a été évoqué la volatilité du monde avec ses changements⁶¹. Si cette démarche ne s'adaptait pas au fil du temps aux nouvelles missions et aux nouveaux besoins des clients, elle deviendrait alors inefficace. Il serait dommage de planifier des compétences pour qu'elles deviennent caduques au moment où elles sont déployées.

2. Une obligation pour certaines structures

Cet outil, jugé complexe et coûteux à mettre en place (cf. encadré suivant) a été délaissé par les entreprises. En effet, la multitude d'outils permettant de faire le point sur les compétences en interne et le temps qu'il faut y consacrer sont deux des raisons pour lesquelles les entreprises ont abandonné cette démarche.

⁶¹ Partie 1, Chapitre 1, Section 1, 2.1 Le « VUCA World »



A titre d'exemple, les dirigeants de cabinet comptable qualifient cette démarche de :

- complexe (en termes d'outils) à 52% ;
- complexe (en termes de prévisions) à 70% ;
- coûteuse (consommatrice de temps) à 68%.

Toutefois, suite à l'adoption de la loi sur la cohésion sociale du 18 janvier 2005, certaines d'entre elles (les plus de 300 salariés⁶²) se sont vues dans l'obligation de négocier une GPEC (ou GEPP⁶³) tous les 3 ans avec leurs partenaires sociaux créant ainsi une opportunité de dialogue social.⁶⁴

Cette obligation oblige les entreprises à aborder différents points tels que :

- Les modalités de validation des acquis et des bilans de compétences ;
- Le plan de formations avec ses orientations et ses objectifs ;
- Les conditions de mobilité professionnelle et géographique interne ;
- Les contrats de travail (temps partiel, stage, ...) et moyens mis en œuvre pour limiter le recours aux emplois précaires...

L'objectif de cette démarche obligatoire est de « *permettre d'appréhender, collectivement, les questions d'emploi et de compétences et de construire des solutions transversales répondant simultanément aux enjeux de tous les acteurs concernés : les entreprises, les territoires et les actifs* ». ⁶⁵

Elle suppose la présence d'un service de gestion des RH au sein de l'entreprise. Toutefois, toutes les entreprises, quel que soit leur effectif, peuvent mettre en œuvre une démarche de GPEC. Il est certain que l'approche devra être pour cela simplifiée ; ainsi seules les phases indispensables seront à mettre en place pour une meilleure optimisation.

⁶² L'article L. 2242-2 du Code du travail précise les critères des sociétés devant négocier un plan GPEC.

⁶³ La GPEC a été renommée en GEPP dans l'article L. 2242-2 : Gestion des Emplois et des Parcours Professionnels. Le terme de GPEC sera conservé au sein de ce mémoire car il est le plus connu.

⁶⁴ Depuis, plusieurs lois ont modifié le champ initial. Ainsi la loi n°2014-288 du 5 mars 2014 relative à la formation professionnelle, à l'emploi et à la démocratie sociale a enrichi la GPEC de la négociation des critères et modalités d'abondement du compte personnel de formation. Puis, l'ordonnance Macron n°2017-1385 du 22 septembre 2017 relative au renforcement de la négociation collective a contribué à donner davantage de portée aux accords de GPEC en simplifiant, assouplissant et sécurisant les accords de mobilité interne en les fusionnant avec les accords de maintien dans l'emploi et les accords de préservation ou de développement de l'emploi. Et enfin la loi n°2018-771 du 5 septembre 2018 pour la liberté de choisir son avenir professionnel.

⁶⁵ Extrait de la page internet du Ministère du Travail – cf. note 32.

3. Une opportunité pour les plus petites entités ainsi que pour les cabinets de proximité de taille moyenne

En dépit des critiques qui peuvent lui être attribuées, cette approche est essentielle pour permettre à chaque entreprise d'évaluer ses besoins et de s'organiser pour réaliser la stratégie définie. La « grande GPEC »⁶⁶, dans son processus, met en évidence les étapes principales à mettre en œuvre la démarche au sein d'une plus petite entité.

L'approche est généralement plus condensée au sein des plus petites entités comme la montre la figure ci-dessous :

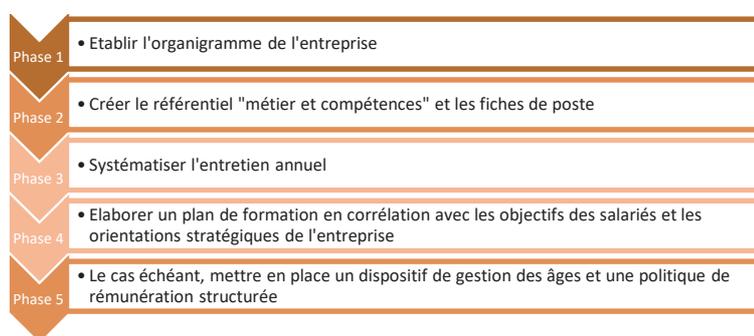


Figure 9 : Phases générales de la démarche GPEC.
(Inspirée du tableau des Editions Législatives)

La difficulté de la démarche au niveau des structures ne disposant pas de service RH est de sélectionner les outils indispensables permettant la performance de l'approche. Claude Fluck dans son ouvrage sur le management des compétences⁶⁷, précise que la démarche GPEC est « *la combinaison de l'ensemble des méthodes et des pratiques destinées à permettre l'adaptation des ressources aux besoins anticipés des organisations* ». Il est donc question de maximisation de la démarche GPEC.

Section 2 : Un dispositif intéressant pour développer le capital humain dans les cabinets d'expertise comptable



69% des dirigeants de cabinets répondant à l'enquête estiment qu'il est nécessaire d'engager une démarche GPEC dans le contexte d'évolution que la profession vit actuellement et 52% d'entre eux pensent s'engager dans cette démarche au sein de leur cabinet.

⁶⁶ En opposition à l'approche simplifiée de la GPEC.

⁶⁷ FLUCK Claude, *Management des compétences en pratique*, Gereso, Coll. Les guides pratiques, Mai 2019, p.19

1. Le pilotage de la gestion des carrières

Le processus GPEC s'inscrit dans le schéma global de gestion des carrières. Celui-ci regroupe plusieurs domaines RH comme : le recrutement, la formation et les parcours professionnels, la rémunération et les avantages sociaux ou encore le management. Du point de vue du cabinet, la notion de carrière correspond à la fidélisation du collaborateur et donc à son évolution au sein de sa structure. L'objectif du collaborateur sera de renforcer son employabilité par le développement de ses compétences et d'augmenter sa rémunération ou d'obtenir de la reconnaissance.

La gestion des carrières permet de définir et mettre en œuvre des parcours personnalisés pour les collaborateurs, tout en tenant compte de leurs forces et leurs centres d'attention afin que leurs évolutions s'intègrent au projet stratégique du cabinet. Avec un pilotage de la gestion des carrières, l'expert-comptable se préoccupe de ses collaborateurs, en répondant aussi à son propre intérêt.

Les avantages de l'introduction d'une démarche de gestion des carrières au sein d'un cabinet d'expertise comptable pourraient se résumer par :

- le renforcement de l'adaptation du personnel par une meilleure qualification ;
- l'augmentation de la polyvalence et de la flexibilité des ressources ;
- le développement du potentiel humain par une meilleure employabilité ;
- l'amélioration du climat social par les perspectives offertes aux collaborateurs ;
- l'amélioration de la productivité grâce à plus d'engagement.

2. La problématique de mobilité des collaborateurs

La problématique de la mobilité interne fait partie du concept de gestion des carrières. Elle se définit par tout changement de poste au sein d'une entreprise. La mobilité interne peut être horizontale lorsqu'il s'agit d'une évolution des fonctions tout en conservant son statut, verticale lors d'une promotion, ou encore géographique.

Dans la situation actuelle des cabinets d'expertise comptable et compte tenu des évolutions des métiers envisagés, la question de la mobilité interne est primordiale. En effet, ce sont les collaborateurs actuels qui ont la confiance des clients et qui

ont démontré au fil des années leur attachement au cabinet. En mobilisant les collaborateurs déjà en poste, le cabinet s'évite de mauvaises surprises car leurs qualités et leurs défauts sont déjà connus. Alors, bien qu'il faille évoluer vers de nouvelles missions, le capital humain aujourd'hui présent au sein du cabinet doit majoritairement faire partie de l'équipe de demain.

Cette pratique de mobilité interne est déjà utilisée au sein des cabinets comptables de façon ponctuelle. Processus plus rapide qu'un recrutement externe, la mobilité interne coûte également moins cher. Toutefois, dans le contexte actuel, il s'agit de mobilité interne de masse pour transférer, entre autre, les collaborateurs « comptables » au poste de conseillers de proximité. Il ne faut donc pas négliger la phase de réflexion en amont quant à l'organisation future du cabinet. C'est là que la démarche GPEC prend toute son importance. Elle permettra de guider les cabinets dans le traitement de cet enjeu.

Le processus de mobilité interne nécessite un travail de proximité collectif entre la direction et les collaborateurs (éventuellement les managers s'il en existe). Il est impératif que la redéfinition des postes soient claires tant d'un point de vue qualitatif que quantitatif afin que chacun puisse se positionner au sein du cabinet. Dans l'hypothèse où certains collaborateurs ne trouveraient pas leur place dans le cabinet de demain, le rôle du cabinet sera de les accompagner pour les aider à trouver des voies alternatives vers d'autres métiers.

Et si certaines futures compétences venaient à manquer, le cabinet pourrait alors choisir la solution du recrutement externe. Cette solution peut également présenter des avantages comme l'absence de coût de formation car le collaborateur est déjà formé. L'opportunité d'intégrer un « œil neuf » peut également être perçue comme un côté positif.

3. Une démarche source de motivation et de fidélisation des collaborateurs

La mise en place d'une GPEC au sein des cabinets permet d'adresser un message rassurant aux collaborateurs. En effet, ils seront sensibles au fait que le cabinet se soucie de leur devenir, de l'évolution de leur poste de travail. Ainsi, l'attention que leur portera le cabinet dans le cadre des échanges afin de prendre connaissance

de leur rôle et de faire le point sur leurs compétences ne fera que renforcer cet aspect positif.

De plus, l'annonce de la création de nouveaux postes répondant aux nouvelles missions est facteur de motivation pour les équipes. En effet, l'envie d'évoluer au sein du cabinet, d'avoir de nouvelles responsabilités font partie des attentes d'une partie des collaborateurs.

La révolution des métiers de l'expertise nécessite également un investissement de la part des cabinets dans le domaine de la formation. L'accès à de nouvelles compétences pour les collaborateurs est source de motivation car cela leur permet de renforcer leur curriculum vitae.

Pour fidéliser les collaborateurs, il faut qu'ils se sentent bien. Ils doivent se projeter sur le long terme au sein de l'entité. La GPEC est une démarche permanente fondée sur des prévisions faites à minima à moyen terme. Cela donne donc aux collaborateurs la possibilité d'envisager leur carrière au sein du cabinet tout en évoluant de poste en poste soit par une mobilité horizontale soit par une mobilité verticale s'ils en ont l'envergure.

Section 3 : Le cadre de référence des compétences

Avant de se lancer dans la réalisation d'une démarche GPEC, il faut avant tout comprendre la notion de qualification qui a évolué vers une notion de compétence.

1. Qualification, compétence : deux notions étroitement liées

1.1. L'évolution du terme de « qualification » ...

La qualification professionnelle désigne « *la capacité d'une personne à exercer un métier ou un poste déterminé* »⁶⁸. Chaque poste de travail requiert des capacités et qualités humaines qui sont nécessaires pour permettre l'employabilité des personnes actives. La qualification d'un collaborateur peut s'apprécier de par sa

⁶⁸ SES.Webclass. Notion. *Qualification* [En ligne] <http://ses.webclass.fr/notion/qualification> [dernière consultation le 10/08/2020]

formation initiale ou encore par l'expérience qu'il a pu acquérir. Depuis plusieurs années, la tendance est à une élévation progressive du niveau de qualification minimale.

Guy Jobert dans un article⁶⁹ intitulé « *De la qualification à la compétence* » évoque que « *le poste de travail est défini par rapport à ce que l'on pourrait appeler le travail théorique formalisé par les services d'organisation* ». Or, à notre époque, ce travail théorique est remis en cause par l'influence des TIC, les exigences de flexibilité et de polyvalence (entre autres). Les qualifications attendues pour un poste de travail évoluent donc en permanence laissant place à une gestion des compétences plutôt qu'à une gestion des qualifications, même si le niveau de qualification demandé est en progression.

1.2. ... vers une notion de « compétences »

Alors que la qualification tourne autour du poste de travail, la compétence est centrée sur l'individu. Être compétent c'est posséder les bonnes connaissances mais c'est aussi, et surtout, adopter les bonnes attitudes et mettre en pratique les bonnes aptitudes selon les situations.

▪ Les compétences individuelles

Dans son ouvrage « *Les compétences du 21^{ème} siècle* »⁷⁰, Jérémy LAMRI conclut qu'il pourrait exister plusieurs grandes catégories de compétences individuelles. Tout d'abord, il évoque les « *compétences techniques* », celles qui peuvent s'acquérir par la formation et l'expérience. Il s'agit de celles qui font des collaborateurs de bons techniciens au regard des règles comptables et fiscales, principalement. Puis, il mentionne les « *compétences comportementales et motivationnelles* » qui sont plutôt liées à la personnalité de chaque individu. Enfin, il cite les « *compétences cognitives* » qui seraient les compétences du 21^{ème} siècle : créativité, esprit critique, communication, coopération entre autre. Toutes ces compétences se rapportent à l'individu lui-même. Elles lui permettent de performer au sein d'un environnement professionnel.

⁶⁹ JOBERT Guy, *De la qualification à la compétence*, Sciences Humaines hors-série n°40, mars-avril-mai 2003.

⁷⁰ LAMRI Jérémy, *Les compétences du 21^{ème} siècle*, Dunod, octobre 2018.

▪ La compétence collective

Cette compétence peut également être appréhendée collectivement si elle est partagée dans un groupe. Considérée comme un facteur stratégique, la compétence collective permet la performance grâce à une complémentarité et une coopération entre les collaborateurs. Guy LE BOTERF⁷¹ explique dans une interview que « *Les performances non seulement des entreprises mais aussi de toutes les organisations [...] ne dépendent pas de l'addition ou de la juxtaposition des compétences individuelles mais de la coopération entre des professionnels compétents. Leurs gains en efficacité, efficience, qualité, réactivité, sécurité va dépendre de plus en plus de la qualité des interfaces entre ces professionnels ou entre les diverses unités de travail. C'est comme une équipe de football, il ne suffit pas que les joueurs soient excellents dans la maîtrise du ballon encore faut-il qu'ils sachent jouer ensemble pour gagner.* » Cette compétence collective peut donc être une source de réussite pour le cabinet lorsque apprentissage, coopération et synergie sont générés au travers de groupe de travail.

2. Les 3 « S », composantes de la compétence : le savoir, le savoir-faire, le savoir-être

La compétence est composée de trois notions qui peuvent être mobilisées individuellement ou en groupe : le savoir, le savoir-faire et le savoir-être. Ces trois types de connaissance s'acquièrent avec plus ou moins d'aisance au fil du temps et permettent aux collaborateurs de performer au sein de son cabinet.

2.1. Le « savoir » ou les connaissances théoriques

Les « savoirs » correspondent aux connaissances théoriques comme l'a précisé Jérémy LAMRI. Dans le cadre d'un cursus propre au poste de collaborateur comptable⁷², on peut citer la gestion comptable, la fiscalité, le droit des sociétés, la gestion de la paie et le droit social. L'inventaire des compétences liées à la profession de comptable est vaste, le collaborateur doit donc plutôt être quelqu'un de polyvalent.

⁷¹ Guy LE BOTERF, expert en management des compétences a livré une interview au Blog de C-Campus suite à la parution de son ouvrage « *Construire les compétences collectives* » aux Editions Eyrolles. Interview en ligne disponible sur <https://www.blog-formation-entreprise.fr/guy-le-boterf/> [dernière consultation le 10/08/2020]

⁷² L'accès à la profession de comptable est subordonné à l'obtention d'un diplôme bac + 2 minimum : BTS Comptabilité Gestion, Diplôme de Comptabilité et de Gestion (DCG).

2.2. Le « savoir-faire » ou les capacités pratiques

Les « savoir-faire » sont les connaissances pratiques, la maîtrise d'un poste de travail. On parle alors de compétences opérationnelles. Elles peuvent être exprimées par un verbe d'action. Par exemple, « établir les bulletins de paies » ou encore « réaliser des prévisionnels » sont des savoir-faire. Ils correspondent à l'aptitude à travailler avec des méthodes, des outils ou des logiciels liés à l'activité professionnelle.

Au-delà du poste de travail, il est possible d'affecter à chaque métier des savoir-faire basiques et spécifiques. D'ailleurs, le Pôle Emploi propose au travers de fiches métiers⁷³ un groupement des savoir-faire du comptable. A titre d'exemple, on trouve en compétences de base : l'établissement d'un état de rapprochement bancaire et de déclarations fiscales ou sociales, la saisie et la codification des factures,... Pour ce qui est des compétences spécifiques, le Pôle Emploi cite (liste non exhaustive), la réalisation d'un bilan comptable, le suivi des notes de frais, l'établissement des bulletins de paie ou encore, la coordination de l'activité d'une équipe.

2.3. Le « savoir-être » ou les capacités comportementales

La notion de « savoir-être » professionnel correspond aux manières d'agir et d'user de ses capacités relationnelles pour interagir dans le milieu professionnel. Le collaborateur saura-t-il « faire preuve de discrétion » vis-à-vis des clients ? Saura-t-il faire preuve de « curiosité intellectuelle » ? Est-il « organisé », « rigoureux », « à l'écoute » ? Le savoir-être regroupe des dimensions de l'individu qui concernent quelquefois la personnalité ou le caractère.

Le savoir-être peut-être subdivisé en trois niveaux différents comme il est précisé dans le dictionnaire interministériel des compétences des métiers de l'Etat (DICO)⁷⁴ dont un extrait est montré par la figure ci-dessous.

⁷³ Il est possible de s'informer sur un métier, plus précisément sur les compétences liées à un métier sur le site internet du Pôle Emploi. A titre d'exemple, la fiche Comptabilité (Rome : M1203) est disponible à l'adresse suivante : <https://candidat.pole-emploi.fr/marche-du-travail/fichemetierrome?codeRome=M1203>

⁷⁴ Ministère de l'action et des comptes publics, *Dictionnaire interministériel des compétences des métiers de l'Etat*, Edition 2017, p. 23-24

Spécificités du "savoir-être"		
Conceptuel	Relationnel	Contextuel
<i>Le savoir-être conceptuel est axé sur la posture de l'individu</i>	<i>Le savoir-être relationnel est axé sur le rapport et le lien avec autrui</i>	<i>Le savoir-être contextuel est axé sur la prise en compte d'un environnement ou d'une situation et sur la réaction de l'individu</i>
Curiosité intellectuelle Esprit de synthèse Esprit d'initiative Être autonome Être persévérant Être rigoureux Sens critique Sens de l'analyse Sens de l'innovation/Créativité	Aisance relationnelle Avoir l'esprit d'équipe Aptitude à l'écoute Capacité à communiquer Être diplomate Faire preuve d'autorité Faire preuve de discrétion Faire preuve de leadership Sens de la pédagogie	Faculté d'adaptation Maîtrise de soi Réactivité Sens de l'organisation Sens des responsabilités Sens du service public

Figure 10 : Synthèse des spécificités du "savoir-être".
(Source : DICO, voir note en bas de page n°70)

Lors de phases de recrutement, ce type de savoir est de plus en plus privilégié pour le choix d'un candidat. Toutefois, il peut être difficile de mettre en évidence ce type de compétence lors d'un entretien ou encore de l'acquérir lors d'une formation.

3. Les compétences cachées

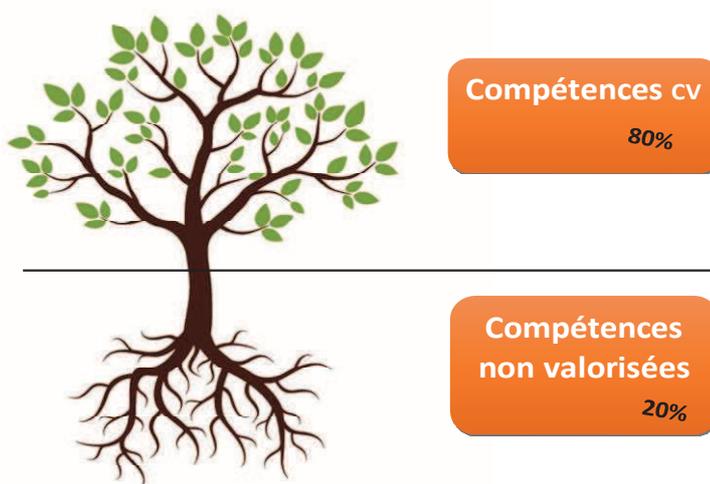
Les collaborateurs n'ont pas toujours conscience des compétences et qualifications qu'ils peuvent valoriser. En effet, il est possible d'acquérir des savoirs hors du cadre professionnel (loisirs, activités, passions) qui pourraient être bénéfiques au cabinet. Pour exemple, un collaborateur comptable pratiquant personnellement l'équitation apprécierait probablement de travailler sur un dossier dont l'activité du client est la gestion d'un centre équestre. Ce centre d'intérêt serait un atout dans la gestion au quotidien du dossier et de la relation client. De même, le fait qu'un collaborateur parle couramment anglais est un avantage lors de l'intégration d'un nouveau client, groupe anglophone.

Dans une interview⁷⁵, Sylvie Mochet (DRH de la société ORESYS) illustre les compétences cachées par un arbre (figure 11). La partie supérieure, visible par tous, représente les compétences mentionnées sur les CV ou encore celles mises

⁷⁵ Interview réalisée par GroupeXerfi disponible sur internet, <https://video-streaming.orange.fr/actu-politique/sylvie-mochet-drh-detecter-les-competences-cachees-grace-au-numerique-CNT0000019t29T.html> [dernière consultation le 10/08/202].

en évidence au sein de l'environnement professionnel. La partie basse (les racines) illustre les compétences non valorisées puisqu'inconnues de l'équipe de direction. Elle évoque et regrette que ces compétences, ne soient pas exploitées par les dirigeants car elles sont des « *leviers de motivation pour les salariés, richesse pour les structures et moyen de fidélisation* ».

La problématique sera alors de mettre en exergue les compétences cachées des collaborateurs afin d'identifier d'éventuelles compatibilités avec les besoins actuels ou à venir du cabinet. A ce sujet, les échanges entre les managers, la direction et les collaborateurs prennent toute leur importance. Le monde digital, les réseaux sociaux, peuvent également faciliter la mise en évidence d'éventuelles compétences cachées au moment des recrutements ou lorsque le collaborateur est en poste.



*Figure 11 : Arbre des compétences cachées
(Inspirée de la représentation faite par Sylvie Mochet)*

En conclusion de ce chapitre, il a été analysé que les compétences pouvaient revêtir de nombreuses dimensions : savoir, savoir-faire, savoir-être, cachées, collectives... Les organisations souhaitant débiter une démarche GPEC peuvent dorénavant le faire en connaissance de cause. Il est certain que cette démarche sera longue mais permettra à la structure de se développer à partir d'une analyse saine.

Chapitre 2 : Proposition d'une démarche de GPEC adaptée aux cabinets de taille intermédiaire

Après avoir abordé le concept de la démarche de GPEC, ses enjeux et ses composantes, une approche adaptée aux cabinets de taille intermédiaire est proposée dans ce chapitre. La démarche débute par des études autour du cabinet permettant de définir sa future stratégie. Elle se poursuit par un état des lieux des emplois et compétences dont il dispose afin d'être en mesure d'identifier les écarts entre ses acquis et ce dont il a besoin pour mettre en œuvre cette stratégie. Pour terminer, les actions à mener afin de résorber d'éventuels décalages seront abordées pour guider les cabinets.

Section 1 : L'étude macro-environnementale nécessaire au « projet cabinet »

1. Mise en route de la réflexion stratégique par l'analyse externe

1.1. L'analyse PESTEL pour définir la stratégie globale

Comme évoqué précédemment, les cabinets ne doivent pas se lancer dans une gestion des compétences sans avoir au préalable défini une stratégie, un projet d'entreprise. L'environnement micro-économique du cabinet influence fortement son activité mais la prise en compte de l'environnement macro-économique est également déterminante pour la pérennité des cabinets. Ainsi, le dirigeant doit initier sa réflexion à l'aide de différents outils comme, par exemple, la matrice PESTEL.

L'analyse PESTEL consent à veiller les risques et les opportunités que pourraient rencontrer les cabinets et leur marché. L'avantage de cette matrice est qu'elle apporte une vision globale de l'environnement au travers de six grands termes : **P**olitique, **É**conomique, **S**ocioculturel, **T**echnologique, **É**cologique et **L**égal.

1.2. Les facteurs pouvant influencer l'environnement macro-économique du cabinet

Le dirigeant doit réfléchir et faire le point sur les opportunités et les menaces qui influencent l'environnement de son cabinet et ainsi, tenter de les classer entre les six critères précédemment cités. Selon la position de chaque dirigeant, la variable pourra se retrouver affectée aux opportunités ou aux menaces. C'est pourquoi cette analyse est propre à chaque cabinet même si on retrouve des idées communes à classer. On peut trouver comme données pivot des axes en relation avec le numérique, les nouveaux outils en développement ou encore la déréglementation des métiers de l'expertise comptable. La figure 12 illustre un début de réflexion qu'il conviendrait d'approfondir et d'adapter à son entité.

	OPPORTUNITES	MENACES
Environnement politique	Tiers de confiance	
Environnement économique	Full service	Multiplication des acteurs Diminution du panier moyen
Environnement socio-culturel	Génération X	La charge de travail Image du métier
Environnement technologique	L'intelligence artificielle Solutions en « Saas »	Protection des données
Facteurs environnementaux et écologiques	Dématérialisation	
Environnement légal	Full service L'interprofessionnalité	Formalisme Multiplication des lois et règlements

Figure 12 : Exemple d'une matrice PESTEL adaptée aux cabinets d'expertise comptable.



L'objectif de la matrice PESTEL n'est pas de rédiger une longue liste de facteurs, mais d'identifier les variables « pivots », essentielles à l'environnement du cabinet. L'important étant de n'oublier aucun facteur déterminant.

1.3. La synthèse des scénarios possibles d'évolution

Dans un second temps, il convient d'imaginer l'évolution possible de l'environnement en intégrant les variables pivots identifiées. Ainsi, plusieurs scénarios sont suggérés et le cabinet peut adapter sa stratégie à plus ou moins long terme en fonction des hypothèses développées. Par exemple, la profession est, depuis 1945, protégée par la réglementation. Comment devrait évoluer la stratégie du cabinet dans un contexte où le métier serait ouvert à d'autres professionnels ? Ainsi, une grille d'analyse pourrait être imaginée afin de recenser pour les facteurs de changement les évolutions actuelles, probables, souhaitables et catastrophes. La figure suivante en propose une illustration.

Facteur de changement	Situation actuelle	Evolution probable	Evolution souhaitable	Evolution catastrophe
<u>Robotisation</u> : Automatisation des processus de collecte des documents comptables	Collecte des relevés bancaires possibles à 90%, collecte des factures d'achat et de vente en automatique à hauteur de 10%	Mise en évolution des outils de production pour permettre d'intégrer les nouveaux modes de collecte (50% de la production)	Mise en évolution des outils de production pour permettre d'intégrer les nouveaux modes de collecte (80% de la production)	L'environnement informatique n'a pas été ajusté, arrêt de l'évolution au numérique, perte de vitesse de la rentabilité du cabinet

Figure 13 : Grille d'analyse d'un facteur de changement.

2. Le positionnement du cabinet au regard du marché et de la concurrence

2.1. Le diagnostic des points faibles / forts du cabinet

Toujours pris par le temps, peu de cabinet s'autorise un moment de réflexion pour mettre à plat leurs forces et leurs faiblesses en interne et vis-à-vis de la concurrence. Or, cela est nécessaire dans le contexte actuel. Cette phase d'analyse est essentielle dans le sens où il ne sera pas possible de corriger ses défauts s'ils ne sont pas mis en évidence. De plus, identifier ses forces permet aussi de construire sa stratégie autour d'elles.

Pour identifier ses qualités et défauts, les questions à se poser seraient, à titre d'exemples :

- Qu'est ce qui nous distingue de nos concurrents ?
- Que sait-on faire de mieux que nos concurrents ?
- Comment est jugée notre marque employeur ?
- Nos moyens humains sont-ils assez suffisants ?
- Qu'elles sont les principales critiques qui peuvent nous être faites ?

2.2. La mise en évidence des forces et faiblesses au regard du marché

Le professionnel doit se situer par rapport à la concurrence. Une force interne pourrait très bien ne rien apporter vis-à-vis du marché. Prenons l'exemple d'un cabinet de petite taille où deux collaborateurs sont bilingues. La probabilité pour que le cabinet dispose d'une clientèle anglophone est faible. Dans ce cas, ce qui pourrait être une force n'est pas exploitable. Mais une fois ces compétences révélées, le cabinet peut ainsi considérer cela comme une opportunité et agir en conséquence. Par contre, un défaut non corrigé pourrait avoir des répercussions importantes. Dans ce cas, imaginons une équipe de collaborateurs qui ne maîtrisent pas le logiciel Excel®. Cela pourrait être problématique à une époque où les imports de comptabilité, réclamant un travail préalable sur Excel® avant l'intégration, sont parfois nécessaires. L'arrivée des nouvelles technologies dans ce cabinet est manifestement une menace et il faut y remédier pour la pérennité du cabinet.

2.3. La synthèse avec l'outil d'analyse SWOT

Parmi les outils incontournables de l'analyse stratégique nécessaires à la réflexion du cabinet, il existe l'analyse SWOT (ou MOFF pour les Francophones). Cette démarche permet de matérialiser et combiner un axe de réflexion interne (forces et faiblesses) et un axe externe (opportunités et menaces) pour le cabinet. En mettant en œuvre cette matrice, le dirigeant de cabinet identifiera les opportunités dont il faudra tirer profit rapidement, celles existantes mais que le cabinet ne peut exploiter ou encore les situations potentiellement risquées. Le rendu de la matrice SWOT ne sera pas identique dans le cas de l'analyse de deux cabinets de tailles différentes. Par exemple, et de manière générale, il est considéré que la stabilité

des équipes est plus un point fort dans les petites structures que dans les structures plus importantes. Au contraire, des équipes de veille réglementaire seront plus souvent mises en place au sein d'un cabinet de grande taille que dans des cabinets de plus petite dimension. Aussi, la figure 14, présente un exemple de matrice SWOT réalisée pour un cabinet de taille intermédiaire.

MATRICE SWOT

POINTS FORTS <ul style="list-style-type: none">* Proximité avec les clients locaux* Echange facilité entre les collaborateurs de part la taille moyenne du cabinet* La polyvalence possible des collaborateurs (interlocuteur limité pour le client)* Stabilité des équipes* Mixité de client (TPE-PME-GE)* Attractivité pour les alternants, experts-comptables stagiaires car possibilité de typologies de dossier large	POINTS FAIBLES <ul style="list-style-type: none">* Capacité des associés à passer du statut d'expert à celui de chef d'entreprise* Manque d'attractivité vis-à-vis du recrutement* Moyens limités pour développer une offre pluridisciplinaire* Difficultés à assimiler les évolutions* Faibles ressources pour investir dans certains outils informatique
OPPORTUNITES <ul style="list-style-type: none">* Le développement des réseaux qui offre la possibilité de créer des synergies* Evolution des demandes clients qui permettrait de formaliser des nouvelles offres de services* Possibilité de se spécialiser* Investissement dans les logiciels de nouvelle génération pour optimiser les temps passés sur les tâches à faible valeur ajoutée* Equipe de veille réglementaire possible	MENACES <ul style="list-style-type: none">* Tension du marché et ambitions de conquête des plus gros cabinets* Impacte de la déréglementation de la profession et menaces de nouveaux entrants (ex : banque)* Baisse des marges liée à la mission de la tenue de comptabilité

Figure 14 : Exemple d'une matrice SWOT adaptée à un cabinet de taille intermédiaire.



L'objectif de la matrice SWOT est d'identifier de nouveaux potentiels ou bien de développer un gisement existant tout en étant capable d'anticiper les menaces pesant sur le cabinet. La capacité d'analyse et l'évaluation du cabinet n'en seront qu'affûtées.

Pour ce mémoire, il semble pertinent de présenter ces deux méthodes utilisées dans l'aide à l'analyse stratégique. Toutefois, il ne faut pas oublier qu'il s'agit d'outils qu'il faut maîtriser et qu'une mauvaise utilisation pourrait rendre inefficace la réflexion issue des matrices. L'essentiel est de comprendre l'objectif de ces démarches pour mettre en évidence la position actuelle du cabinet vis-à-vis des autres cabinets et de détecter les axes d'améliorations et de travail de l'entité pour mettre en place sa stratégie.

3. Le choix de sa stratégie

Suite à ces analyses, différents types de stratégies peuvent être développés. Trois se distinguent et sont plus couramment répandus en cabinet d'expertise comptable :

- La stratégie généraliste : il s'agit des cabinets n'ayant pas de spécialisation et qui se limitent aux missions traditionnelles. Au regard de tout ce qui a été démontré précédemment dans de ce mémoire, cette stratégie ne semble pas permettre la pérennité du cabinet. En effet, elle met (entre autre) les cabinets l'ayant choisie en concurrence avec les cabinets dits « low cost » et génère des problèmes de rentabilité.
- La stratégie du « full-service » : Ce type de stratégie nécessite de véritablement cadrer son offre de service car le « full-service » ne peut réellement signifier mission illimitée. Les collaborateurs, s'ils ne sont pas formés aux missions spécifiques, ne pourront pas les effectuer convenablement.
- La stratégie de spécialisation sectorielle : Lorsque le cabinet développe ce type de stratégie, cela signifie qu'il se situe dans une niche. Ainsi, il est en mesure de proposer des prestations à des honoraires plus élevés. Toutefois, il est dans ce cas dépendant de la conjoncture du marché d'où sont issus ses clients qu'il compte dans son portefeuille.

Le choix du type de stratégie tiendra, bien souvent, compte des orientations historiques du cabinet ainsi que de ses valeurs actuelles.

Le capital humain étant au cœur de la performance du cabinet, l'analyse globale doit permettre de repérer les compétences en son sein afin de mener à bien une réflexion stratégique. Ainsi le cabinet doit procéder à leur inventaire pour s'assurer qu'il y a adéquation entre les compétences recensées et le projet.

Section 2 : L'état des lieux du cabinet en matière d'emplois et de compétences : étape indispensable préalable

L'inventaire des emplois et des compétences au sein du cabinet doit s'établir en deux étapes. Avant de s'intéresser à l'individu, il faut analyser la situation au regard du cabinet.

1. La cartographie des métiers et des emplois

1.1. L'établissement du référentiel métier

Le cabinet peut exercer plusieurs métiers. Le référentiel métier permet de les répertorier selon deux niveaux. Dans le premier, il s'agit de regrouper l'ensemble des activités qui concourent à une finalité commune et de les classer par famille. Chaque famille de métiers est indépendante de la structure et de l'organisation des cabinets. Quant au second niveau, il correspond au regroupement des fonctions qui présentent des proximités d'activités et de compétences suffisantes pour être traitées et étudiées de façon globale.

La cartographie des métiers dans les cabinets de taille moyenne pourrait s'établir tel que dans la figure 15 présentée ci-dessous :

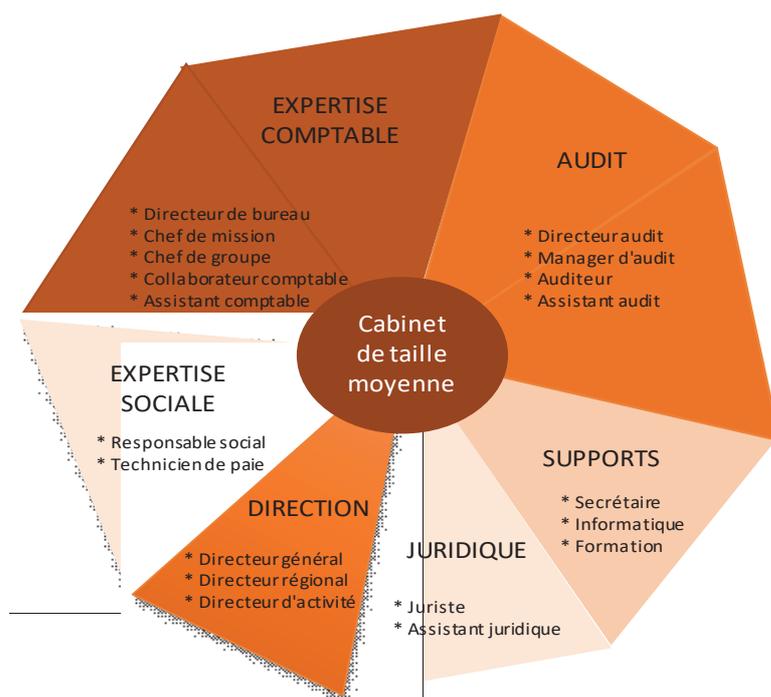


Figure 15 : Exemple de cartographie des métiers au sein d'un cabinet de taille moyenne.

Généralement, les cabinets de petite taille ne disposent pas de service support tels qu'un service informatique ou de service propre à la gestion du cabinet (comptabilité, gestion RH). Ce sont les dirigeants qui s'en chargent. A contrario, ces départements peuvent exister dans les plus grands cabinets. Ils disposent également d'autres services supports comme un service commercial, marketing ou formation.

1.2. Le recensement des postes de cabinets

Une fois le référentiel métier établi, le recensement des fonctions exercées au sein du cabinet sera plus aisé. La direction pourra alors, créer et compléter les fiches de poste si elles n'existent pas déjà. Cette fiche n'a pas de caractère obligatoire mais elle est appréciée par certains salariés car elle permet de déterminer, pour une fonction donnée, les délimitations de l'emploi et les attentes de la direction.

Les fiches de postes sont en quelque sorte des passeports d'emplois au sein des entreprises permettant de guider et cadrer n'importe quel collaborateur. Elles sont des outils de communication. La réglementation n'imposant pas de contenu, chaque cabinet peut donc laisser libre cours à son imagination pour leur élaboration. Généralement, et pour être la plus exhaustive possible, une fiche de poste contiendra :

- Un intitulé de poste ;
- Le positionnement dans l'organigramme ;
- La description des missions ;
- Les savoirs, savoir être et savoir-faire, attendus sur le poste ;
- La rémunération ;
- Le statut du collaborateur (cadre/non cadre) ;
- Les moyens humains et matériels mis à disposition pour la correcte réalisation des missions ;
- Les relations avec les autres postes.

Cette liste ne saurait être exhaustive. En **annexe 11**, une matrice est proposée à titre d'exemple.

Pour obtenir une fiche de poste réaliste, elle doit être validée par la hiérarchie après avoir été rédigée par le manager (ou directement le dirigeant en l'absence de manager) en collaboration avec le collaborateur occupant le poste en question. Une analyse de poste pourra être menée : un entretien approfondi, couplé à des remarques réalisées sur l'observation du collaborateur en phase d'activité et permettre ainsi l'examen de son environnement de travail.

La fiche de poste doit évoluer en même temps que le collaborateur. Dès que de nouvelles missions lui sont affectées, elles doivent alors être prises en compte afin de conserver des repères d'évaluation pertinents.

1.3. Des outils bénéfiques tant pour les collaborateurs que pour les dirigeants.

Les intérêts de ces deux outils sont d'aider les managers à suivre l'évolution des métiers et des postes, de figer les tâches confiées aux collaborateurs et de préparer l'entretien de ces derniers. Ils aident également à l'élaboration des programmes de formation et la gestion de la mobilité en interne. Ils peuvent aussi permettre de poser un cadre aux dialogues et aux questions de promotion au sein des cabinets. Enfin, leur existence peut être bénéfique afin de cibler le bon profil d'un candidat lors d'un éventuel recrutement.



Il est nécessaire que la fiche de poste soit rédigée avec soin et de la manière la plus précise possible, car bien qu'elle puisse être un atout pour la direction, elle peut également, en cas de litige, servir de document de référence (Conseil des prud'hommes).

2. L'identification des compétences disponibles au sein du cabinet

2.1. Le recensement des compétences disponibles à la réalisation des missions actuelles

Dans la démarche de la GPEC et en parallèle à l'établissement des fiches de poste, il convient de recenser les compétences à détenir pour exercer une mission au sein du cabinet. Comme abordé précédemment, il faut distinguer trois types de compétences : les savoirs, les savoir-faire et les savoir-être. La réalisation des

Annexe 12
Tome II
Page 45

fiches de poste a dû, en amont, déjà permettre de mettre en évidence un certain nombre de compétences à posséder par les collaborateurs pour pouvoir répondre aux missions qui leur sont confiées. Une grille synthétique des éléments du savoir, du savoir-faire et du savoir-être adaptée au collaborateur comptable est proposée en **annexe 12** et permet de centraliser ces compétences. Bien entendu, cette liste ne se veut pas exhaustive.

2.2. Mesurer la correcte maitrise des compétences

Il est primordial pour un cabinet de connaître précisément les ressources dont il dispose en terme de compétences afin de rester productif et compétitif. Leur recensement, mais également leur évaluation est nécessaire. Il existe différentes méthodes d'évaluation plus ou moins répandues chez les professionnels. Le fondement de ces évaluations reste basé sur la grille de compétences, à savoir un tableau reprenant l'ensemble des savoirs, savoir-faire et savoir-être requis pour le poste évalué. Cette grille d'analyse (**annexe 13**) est ensuite utilisée dans plusieurs modes d'évaluation.

Annexe 13
Tome II
Page 46

L'auto-évaluation : elle se matérialise généralement par une grille remplie par la personne évaluée qui va se positionner au regard de critères variés. Cette méthode permet d'observer si la personne évaluée est consciente de ses forces et faiblesses car elle sera également complétée par l'évaluateur.

L'évaluation 360° : cette méthode permet d'intégrer plusieurs protagonistes à l'évaluation : le collaborateur évalué, ses assistants et ses supérieurs. L'analyse se fait au travers d'un questionnaire qui peut aborder plusieurs domaines tels que les compétences managériales, le comportement, les aptitudes ou encore les compétences techniques. Ce type d'évaluation est complet mais induit des coûts de mise en place importants.

L'évaluation 360° a différents atouts comme l'apport de différents points de vue permettant de faire une synthèse plutôt objective sur la personne évaluée. Un anonymat au niveau des questionnaires peut aussi limiter les éventuelles tensions entre collègues. En ce qui concerne les limites de cette méthode, elles résident dans les capacités des évaluateurs à rester objectif, bienveillant et à respecter la confidentialité. Enfin, tout le monde n'est pas à l'aise avec la critique ; se savoir évalué par des collègues peut être difficile à assumer pour certaines personnes.

L'entretien : l'entretien d'évaluation est facultatif. Il a pour objectif d'apprécier les aptitudes professionnelles des collaborateurs. Généralement, pour des questions de temps, cet entretien est couplé avec l'entretien professionnel, qui est lui, obligatoire tous les deux ans et où les thèmes abordés correspondent aux perspectives d'évolutions du salarié et aux formations à intégrer à son parcours. L'entretien ne se limite pas à une grille à remplir. Il permet de réels échanges sur les missions du collaborateur, les difficultés rencontrées, l'atteinte des objectifs fixés, les évolutions souhaitées, la rémunération... En **annexe 14**, une trame d'entretien annuel individuel est proposée afin d'illustrer l'ensemble des points pouvant y être intégrés.

Annexe 14
Tome II
Page 47

Au travers de ces différentes démarches les dirigeants pourront alors identifier et mesurer les compétences humaines présentes au sein de leur cabinet. Ils pourront initier et établir une stratégie pour le futur du cabinet. Ainsi, la dernière étape est de mettre en évidence les écarts entre les besoins liés à la nouvelle stratégie du cabinet et les disponibilités humaines puis d'entamer des actions de développement.



La réalisation d'entretiens est une méthode plutôt appréciée par les cabinets puisque 63% des dirigeants experts-comptables disent réaliser un entretien individuel avec leurs collaborateurs tous les ans.

Toutefois, il est malheureusement à déplorer que 11% des dirigeants pensent que cet entretien permet uniquement de remplir une obligation légale et que 24% pensent qu'il permet de faire le point avec les collaborateurs mais qu'il n'existe pas d'action à posteriori. Du point de vue des collaborateurs, l'entretien est un vrai outil de gestion des RH pour 26% des interrogés. Pour 18% des répondants, celui-ci permet uniquement de remplir l'obligation légale et pour 55% d'entre eux, il permet de faire le point sans action par la suite.

Section 3 : Identification des écarts entre les disponibilités et les besoins, les actions à mener

1. La définition des métiers et emplois en fonction de la stratégie du cabinet



Les résultats de l'enquête réalisée auprès des experts-comptables mettent en avant cinq typologies de nouvelles compétences qui devraient être développées pour le futur :

Techniques (49%)
Managériales (26%)
Informatiques (70%)

Comportementales (76%)
Commerciales (63%)

A quoi ressembleront les métiers exercés au sein des cabinets dans un avenir plus ou moins proche ? Quelle projection faire à 3 ans, 7 ans, 10 ans ? Le cabinet aura-t-il élargi son offre de service pour proposer des services à grandes échelles afin de répondre à toutes les problématiques d'une entreprise, ou aura-t-il décidé de se spécialiser dans quelques secteurs d'activités ?

Globalement, compte tenu des évolutions informatiques et numériques, le collaborateur comptable devra être doté de compétences informatiques ou du moins, être à l'aise dans ce domaine. Cette compétence est intéressante à deux niveaux : pour le travail au cabinet et pour les interventions chez le client. Au sein du cabinet, le déploiement de nouveaux outils devrait voir le jour avec les changements technologiques prochains. L'aisance des collaborateurs concernant l'informatique ne ferait qu'encourager l'utilisation des outils. L'enjeu principal sera d'éviter la fracture numérique au sein du cabinet compte tenu de deux risques potentiels : éviter une pénurie de collaborateurs agiles en numérique et limiter le risque de décrochage technologique. Au regard des interventions chez le client, le conseil informatique sur l'utilisation du logiciel comptable ou d'autres logiciels type Excel® sont fortement appréciés. Pour ce deuxième aspect, les compétences abordées plus haut, « les soft-skills », seront importantes.

Selon la tendance actuelle, les métiers de conseil et d'accompagnement viendront compléter le référentiel métier présenté en figure 15. Une catégorie « assistance » pourrait éventuellement être ajoutée incluant des missions élargies (full-service). Ainsi, la cartographie des emplois de demain se veut plus fournie. Afin d'illustrer ces changements, un référentiel métier adapté à ces évolutions est proposé en

annexe 15.

2. L'identification des écarts entre ressources et besoins

2.1. Les écarts besoin-ressources disponibles.

Une fois que les nouveaux postes et les nouvelles missions sont déterminés, il convient de voir si le cabinet dispose des ressources adéquates. Les réflexions liées à ces nouveaux métiers auront donc débuté avant la réalisation du recensement et de l'évaluation des compétences afin que l'équipe dirigeante soit en mesure de se focaliser essentiellement sur les compétences nécessaires pour l'avenir. L'idée est de poser les compétences indispensables à des tâches réalisées selon les postes de travail prévus, et de les mettre en correspondance avec les compétences actuellement disponibles au sein du cabinet. Ainsi, il sera mis en avant le manque de tel ou tel savoir. La figure qui suit schématise le processus à réaliser par le cabinet.

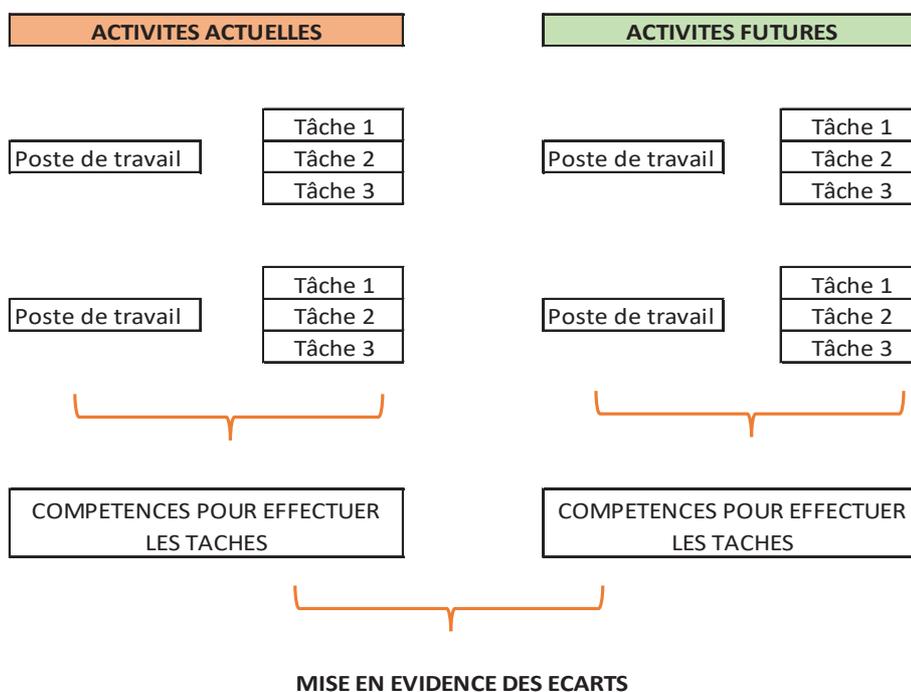


Figure 16 : Schéma du processus de mise en évidence des écarts de compétences

2.2. La pyramide des âges et évolution des effectifs

Compte tenu des multiples générations de collaborateurs employées au sein des cabinets, il est pertinent dans cette GPEC, de prévoir une analyse des effectifs par catégorie d'emploi et de classe d'âge. Il est nécessaire d'avoir une vision sur l'équilibre ou non de son effectif. Suivant que les collaborateurs sont plutôt jeunes ou plus âgés, les forces et faiblesses ne seront pas identiques. Pour parfaire

l'analyse des pyramides des âges et se positionner par rapport à son cabinet, l'**annexe 16** prévoit une étude des typologies possibles de pyramides.

En complément de cette analyse et de l'étude de la maîtrise des compétences, un examen de l'évolution des effectifs par emploi-type peut être réalisé. Il s'agit d'anticiper les départs probables sur certains postes et en particulier les postes à risques. Les départs peuvent être la conséquence de démission, départ en retraite, promotion, mobilité interne... Ainsi il s'agit de déterminer, par exemple, si M. DUPONT, spécialiste dans les dossiers d'activité promotion vente est proche de la retraite ou a des ambitions d'évolution à un autre poste. Le poste qu'il occupe peut être clé pour le cabinet, et la perte probable de ce collaborateur doit donc être anticipée.

2.3. La nécessité de s'imposer des délais d'action

La mise en place de la stratégie doit être positionnée dans le temps. Le délai d'adaptation des postes doit être déterminé afin que des échéances raisonnables et réalistes soient fixées pour établir un programme de plan d'action. Certaines évolutions ne nécessiteront qu'un ajustement comme un « simple » aménagement de poste, d'autres pourront donner lieu à des formations.

3. La formation, levier d'action pertinent face à l'inadaptation des compétences

En réponse aux éventuelles compétences inadaptées ou absentes, la première solution à prendre en compte est celle de la formation. Bien que l'obligation de formation professionnelle ne touche que les experts-comptables⁷⁶, ceux-ci doivent *« s'assurer que les collaborateurs auxquels il confie des travaux ont une compétence appropriée à la nature et à la complexité de ceux-ci, qu'ils appliquent les critères de qualité qui s'imposent à la profession et qu'ils respectent les règles énoncées aux articles.⁷⁷ »*

⁷⁶ Article 145 du code de déontologie des experts-comptables, Code de déontologie, OEC, Janvier 2020, 14 p.

⁷⁷ Décret 2012-432 du 30/03/2012, Titre III, Chapitre II relatif au Code de Déontologie, art. 148 ; Norme professionnelle de maîtrise de la qualité, NPMQ ; Guide pratique « Formation professionnelle continue – Profession de l'expertise comptable – Obligation et recommandations ».



La formation est aujourd'hui un enjeu d'attractivité pour les cabinets. Les candidats questionnent fréquemment les cabinets sur les modalités de formation lors d'entretiens de recrutement. Certains collaborateurs en poste n'hésitent pas non plus à quitter leur cabinet en l'absence de plan de formation.

Deux catégories d'actions de formation peuvent être envisagées. La première concerne les actions d'adaptation au poste de travail. Dans ce cas, le but est de développer les compétences nécessaires à la réalisation des tâches liées au poste de travail des collaborateurs. Par exemple, le collaborateur de saisie devra savoir utiliser les nouveaux outils qui lui permettent de réaliser sa saisie. Ici, la tâche de base reste la même. Elle est juste réalisée autrement et le collaborateur doit être formé à cette nouvelle procédure.

La seconde est de développer des compétences au-delà des exigences du poste de travail et/ou de la qualification du collaborateur. Dans ce cas-ci, après avoir été formé, le collaborateur pourra effectuer certaines des nouvelles missions prévues par le cabinet.

4. Les autres solutions envisageables pour réduire l'écart besoins/ressources

4.1. La mobilité interne

La mobilité interne, solution privilégiée de la GPEC, consiste à revoir l'organisation du travail par le transfert d'un collaborateur d'un poste à un autre ou à faire évoluer le collaborateur de façon horizontale (poste équivalent avec statut identique) ou verticale (poste avec des responsabilités plus importantes).

Ce principe présente plusieurs avantages. Le premier réside en l'absence de coût de recrutement car le collaborateur est déjà présent au sein de la structure. Le salarié connaît déjà l'entreprise et les procédures qui y sont déployées (méthodes de travail et outils). Ensuite, il est question de motivation. Le collaborateur va évoluer vers de nouvelles tâches, ce qui peut repousser l'usure professionnelle.

Durant toute la mise en place de sa stratégie et même au-delà, le cabinet a tout intérêt à favoriser la mobilité interne de façon permanente, telle que par la création d'un programme de promotion interne, par exemple. Ainsi, il favorisera l'implication des collaborateurs et leur permettra de réfléchir à leur carrière possible. Enfin, la

mobilité interne permet au cabinet de respecter son obligation en matière d'employabilité⁷⁸.

4.2. Le recrutement

Le recrutement externe est également un moyen pour réduire les écarts entre les besoins et les compétences. Il est principalement utilisé lorsque les compétences nécessaires n'existent pas en interne ou ne peuvent être sollicitées. Le champ des candidatures est plus vaste par ce biais. Cette voie de réduction des écarts peut être intéressante pour redynamiser les équipes par la nouveauté. Elle permet également de se positionner sur des candidats correspondant aux critères établis par le cabinet lors de la définition du profil professionnel recherché, avec une préparation d'une fiche de poste au préalable. Les limites de ce type de solutions sont son coût temporel et financier. Les étapes nécessaires au recrutement externe (diffusion de l'offre d'emploi, trie des candidatures et leur suivi) peuvent vite devenir des tâches chronophages. L'alternative est de faire appel à un cabinet de recrutement. Dans ce cas, il existera un impact financier pour le cabinet. Enfin, le recrutement externe s'intéresse à des candidats extérieurs au cabinet. Ce dernier devra donc porter attention à sa marque employeur et prévoir un temps d'intégration à l'arrivée du nouveau collaborateur pour débiter sa fidélisation.

En conclusion, il convient de résumer que la démarche GPEC facilitera l'identification des besoins d'évolutions en compétences des collaborateurs afin qu'ils puissent s'adapter à leur nouveau poste de travail. Elle est également un dispositif intéressant dans le développement du capital humain des cabinets avec une gestion des carrières et est aussi une réponse possible à la problématique de mobilités des collaborateurs. Cette démarche, dans son déroulé, permettra d'instaurer un temps de discussion privilégié lors de la réalisation des entretiens d'évaluation des collaborateurs. La hiérarchie comme ces derniers doivent porter

⁷⁸ L'article L6321-1 du Code du travail prévoit deux obligations à la charge de l'employeur : assurer l'adaptation de ses salariés à leur poste de travail et veiller au maintien de leur capacité à occuper un emploi, au regard notamment de l'évolution des emplois, des technologies et des organisations. L'article 6 du projet de loi pour la liberté de choisir son avenir professionnel (PDL) supprime cette seconde obligation, appelée couramment, obligation du maintien de l'employabilité, à compter du 1er janvier 2019 (article 25 du PDL). Cette suppression ne devrait cependant avoir aucun effet sur la portée des obligations de l'employeur. En effet, l'obligation d'employabilité ne trouve pas sa source dans la loi mais dans le contrat de travail. C'est une décision de la chambre sociale de la Cour de cassation en date du 25 février 1992, dit arrêt Expovit, qui a « découvert » cette obligation dans le contrat. Les juges de la Haute Cour y précisent que « l'employeur, tenu d'exécuter de bonne foi le contrat de travail, a le devoir d'assurer l'adaptation des salariés à l'évolution de leurs emplois ». Cour de cassation, chambre sociale, 25 février 1992, n° de pourvoi : 89-41634, publié au bulletin.

une attention particulière à ces moments d'échanges qui permettent de faire un bilan honnête et de prévoir des évolutions pour le collaborateur en terme de formation et d'apprentissage en fonction des besoins du cabinet.

**PARTIE 3 : DE LA GESTION AU MANAGEMENT DES COMPETENCES :
PROPOSITION D'UNE DEMARCHE POUR LES CABINETS D'EXPERTISE
COMPTABLE**

Comme argumenté précédemment, le capital humain doit être mis en avant au sein des entreprises. Cela est d'autant plus vrai pour les cabinets d'expertise comptable où la main d'œuvre est la principale ressource. Dans l'organisation du cabinet, il est donc primordial de s'intéresser à la gestion des compétences afin de rendre les équipes capables de réaliser les missions proposées. Toutefois, la gestion qui reste un concept plutôt technique et opérationnel, doit être complétée par du management qui, lui, apportera une dimension humaine. Ainsi, cette partie propose une démarche pour aider les cabinets à passer d'une gestion des compétences au management des compétences. La première étape réside dans l'accroissement de la motivation des collaborateurs afin de les impliquer dans les projets de leur cabinet. Pour atteindre ce but, le collaborateur sera mis en avant avec l'identification de ses appétences, et sera accompagné individuellement. Le rôle et les méthodes employées par le manager seront abordés dans la mesure où il est partie prenante dans cet objectif de motivation des équipes. Dans une seconde étape, le plan d'adaptation et de développement des compétences du cabinet sera développé. Cet outil permettra d'améliorer les services proposés par le cabinet, tout en veillant au parcours de formation professionnelle des collaborateurs. Les modes de formation offrant une réponse adaptée aux besoins actuels des cabinets (évolutions du métier, évolutions des mentalités des collaborateurs) seront approfondis. Enfin, la dernière étape consistera à organiser la structure pour favoriser le partage des connaissances ainsi capitalisées.

Chapitre 1 : Faire du management des compétences un levier de motivation pour les collaborateurs

La motivation des collaborateurs est essentielle dans la performance globale du cabinet. Le but de la direction est de mettre en place une démarche de gestion des compétences qui réponde aux attentes du collaborateur et lui apporte une satisfaction permettant d'accroître sa motivation au travail. Ce chapitre propose différentes possibilités pour intéresser le collaborateur dans son travail quotidien tout en développant ses compétences.

Section 1 : Concilier la politique de développement des compétences avec les motivations et les souhaits d'évolution des salariés

1. Identifier les sources de motivations du collaborateur en relation avec ses compétences

Les cabinets intègrent de plus en plus dans leur politique de direction, la notion de qualité de vie au travail, de bien-être du collaborateur. Dans la continuité du développement des compétences, pourquoi ne pas traiter, en plus de la capacité à faire, du plaisir à faire ?

Comme l'exprime Pierre-Eric Sutter, psychologue du travail, « *un humain dans l'entreprise, comme ailleurs, « marche » d'abord au désir de faire quelque chose qui a du sens pour lui et donc qui le motive* ». Le collaborateur va donc chercher à développer ses savoirs dans les domaines qui l'intéressent. Un parallèle se crée ainsi entre le savoir-faire et l'aimer-faire.

Il convient donc de se concentrer sur le concept de « plaisir au travail ». Cette notion est reprise par Francis Boyer⁷⁹ dans l'équation : **Bonheur au travail** (ressenti général) = **Motivation** (avant le travail) x **Plaisir** (pendant le travail) x **Satisfaction** (après le travail). Faire en sorte que le collaborateur éprouve du plaisir au travail augmente, au même titre que la motivation et la satisfaction, sa performance.

Pris au sens large, le « plaisir au travail » peut être atteint par différents critères qui ont été regroupés en quatre principales sources suite à une étude⁸⁰ :

- **Contenu de l'activité** (autonomie, variété des missions, apprentissage de nouvelles connaissances...) [56%] ;
- **Nature des relations** (convivialité, entraide, solidarité, soutien affectif et technique ...) [32%] ;

⁷⁹ Francis Boyer, conférencier, auteur, consultant et formateur en innovation managériale.

⁸⁰ Dans le cadre de son livre « *Le plaisir au travail : du savoir-faire à l'aimer faire* », une étude a été réalisée lors de formations, de séminaires et de conférences afin d'identifier les leviers du plaisir au travail auprès de centaines de personnes invitées à répondre à la question suivantes « Quelles sont vos deux sources de plaisir au travail ? ». Les résultats de l'enquête sont présentés dans l'ouvrage en page 34-35.

- **Marque employeur** [8%] ;
- **Conditions de travail** (organisation, lieu, cadre, horaires, rémunération, équilibre de vie) [4%].



L'enquête réalisée auprès des collaborateurs comptables montre qu'ils attachent également une importance à ces quatre critères avec une inversion de préférence entre les deux derniers : ils privilégient les conditions de travail à la notion de « marque employeur ».

En tout état de cause, l'un des défis majeurs concernant les cabinets, reste la transmission des compétences. Il n'en sera que plus réussi si le sachant s'attache, en plus de transmettre son savoir, à transmettre le plaisir qu'il a de réaliser son travail et les bénéfices qu'il en tire.

2. Manager les appétences pour une complémentarité avec les compétences

2.1. La position des collaborateurs sur les appétences liées à leur poste de travail.

Les appétences sont propres à chaque individu. « *Elles sont des aptitudes qui répondent à quatre critères : elles sont innées, naturelles ; elles sont faciles à mobiliser ; elles procurent du plaisir ; elles mènent au succès* »⁸¹.

Si la question de l'attraction d'un même poste de travail était posée à deux collaborateurs, les résultats (appétences choisies) risqueraient d'être différents en fonction de l'individu. Ainsi, différentes caractéristiques seraient mises en avant, donnant une information sur le profil du collaborateur. Celles-ci pourraient être exploitées dans le cadre du choix de son évolution professionnelle.

Afin d'illustrer les propos tenus, sont présentés ci-dessous deux types de réponses qui auraient pu être obtenues si la question des appétences avait été posée à un collaborateur comptable confirmé :

⁸¹ BOYER Francis, « *Le plaisir au travail : du savoir-faire à l'aimer faire* », Edition Eyrolles, 2018, p. 61

Choix des appétences par le collaborateur 1 :

- *Pédagogie (le plaisir à transmettre ses compétences)*
 - *Empathie (le plaisir de se mettre à la place de l'autre)*
- ⇒ *Profil « Comptable-formateur » compatible avec une évolution « formation client ».*

Choix des appétences par le collaborateur 2 :

- *Communication (le plaisir à échanger)*
 - *Persuasion (le plaisir à convaincre les autres)*
- ⇒ *Profil « Comptable-commercial » compatible avec une évolution « vente d'offre de service ».*

La mise en évidence des appétences des candidats pourrait également s'avérer intéressante lors des entretiens pour un recrutement externe. Plus haut dans ce mémoire, il a été abordé la fiche de poste sous sa version « classique ». Cet outil synthétise les missions, les compétences nécessaires à l'exécution du poste confié, les savoir-être, les compétences comportementales... L'intégration des appétences à la fiche de poste pourrait, dans le cadre d'entretien pour un recrutement externe, permettre d'imaginer la satisfaction du candidat à réaliser les missions proposées et ainsi valider sa correspondance avec le profil recherché.

Annexe 17
Tome II
Page 59

Pour aider à la conceptualisation des appétences, un référentiel de 30 appétences « universelles » est proposé en **annexe 17**. C'est l'opportunité d'en apprendre plus sur les membres de son équipe. Ce référentiel est d'ailleurs intégré aux documents préparatoires de l'entretien annuel (retour sur l'**annexe 14**).

2.2. La matérialisation du plaisir au travail au travers d'une matrice.

Au-delà des appétences générales en relation avec son poste, le collaborateur peut déclarer le niveau de plaisir procuré par ses activités. L'encadrement peut imaginer une matrice à double entrée qui croise les notions de savoir-faire et d'aimer-faire afin que le collaborateur s'interroge sur son épanouissement personnel et le plaisir provoqué par la réalisation des activités confiées. L'objectif est de classer les tâches qu'il accomplit entre quatre zones (Plaisir, Désir, Concession, Résistance) croisant les notions d'aimer-faire et de savoir-faire. A titre d'exemple, la figure qui suit présente une matrice qui aurait pu être complétée par un collaborateur. Cette matrice est également ajoutée aux documents préparatoires de l'entretien annuel (retour sur l'**annexe 14**).

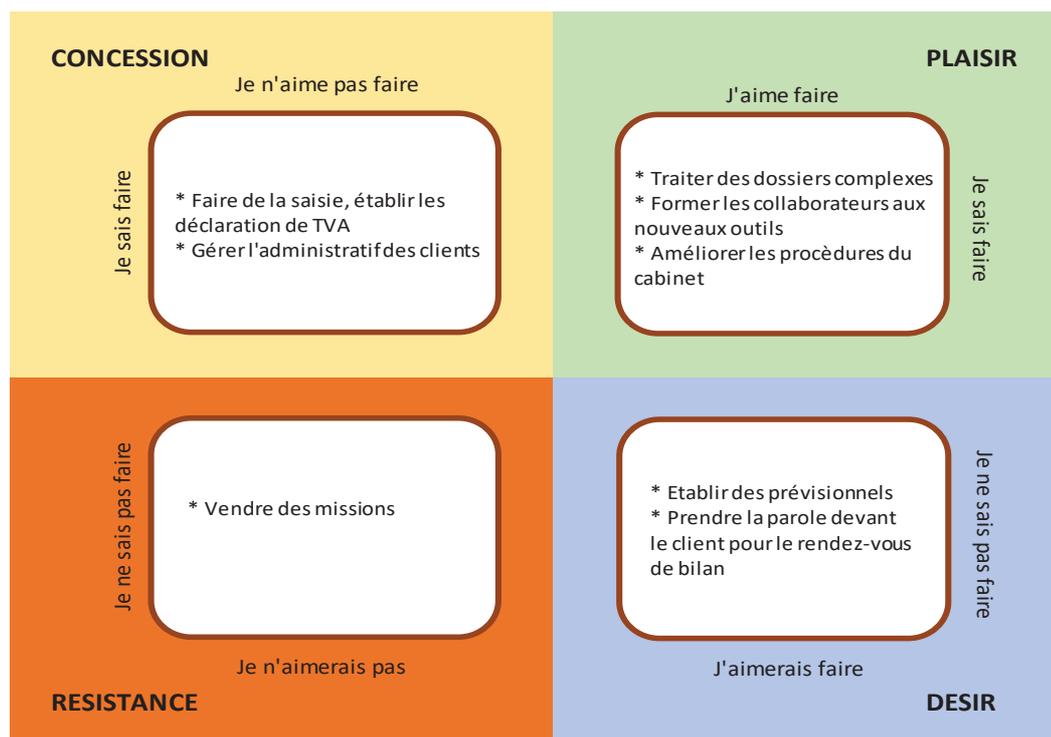


Figure 17 : Matrice savoir-faire / aimer-faire.
(Inspirée des travaux de Francis Boyer)

Ce travail peut être prévu dans le cadre de l'entretien du collaborateur. Un échange avec son responsable hiérarchique sur les ressentis peut donner lieu à des idées d'actions pour faire basculer certains points dans le cadre de « plaisir ».



POINT
D'ENQUETE

D'après les enquêtes réalisées, 89% des EC répondent que l'affectation des dossiers et missions est faite en fonction des appétences des collaborateurs. Du côté des collaborateurs, ce résultat descend à 70%. La formalisation au travers de la matrice pourrait permettre d'augmenter ces taux et mettre tout le monde d'accord.

Section 2 : Accompagner individuellement le collaborateur par la détermination d'objectifs SMART

1. La méthode « SMART » pour des objectifs motivants et impliquants

Un cabinet doit gérer les compétences de ses collaborateurs de façon globale mais également individuellement. Pour cela, des objectifs personnels doivent être fixés avec la direction de manière à atteindre des buts pertinents pour son évolution. Sur la base des travaux de Peter F. Drucker, l'économiste américain George T.

Doran conceptualise en 1981 l'acronyme SMART pour optimiser l'atteinte d'objectifs. Cette méthode regroupe cinq indicateurs qu'il convient de respecter pour rendre cet outil de management performant :

- **S comme Spécifique**

L'objectif à fixer doit être précisément défini. Plus les objectifs seront clairs, plus il sera facile d'atteindre la cible.

- **M comme Mesurable**

L'objectif doit être mesurable c'est à dire que l'on doit être en mesure de le quantifier, le chiffrer. Ainsi, il sera plus aisé d'évaluer la réalisation des objectifs.

- **A comment Atteignable**

Les objectifs doivent permettre au collaborateur de sortir de sa zone de confort tout en le motivant. Des objectifs trop facilement atteignables risquent de ne pas suffisamment mobiliser le collaborateur.

- **R comme Réaliste**

Ce critère permet de cadrer les finalités à des niveaux de réalisation pertinents compte tenu du contexte dans lequel ils sont fixés. Il ne faudrait pas que ces objectifs rencontrent des obstacles comme des contraintes matérielles par exemple.

- **T comme Temporellement défini**

L'ensemble des objectifs doivent être limités dans le temps. La détermination d'étapes permet au collaborateur de conserver l'envie tout au long du parcours.

Il est avantageux d'utiliser cette méthode de management car la détermination d'objectifs réalistes et ambitieux permet de créer une motivation chez le collaborateur. Le suivi sur une échelle temporelle des objectifs permet au collaborateur de ne pas abandonner et de faire un point éventuel pour recadrer les finalités. Dès lors qu'il aura atteint un objectif, il sera fier de sa performance et n'en sera que plus motivé pour mener d'autres actions. Pour le cabinet, cet outil permet d'impliquer les collaborateurs à leur évolution et au renouvellement global du cabinet. En fixant des objectifs SMART, le cabinet utilise un cadre qui permet de

ne pas perdre de temps ou d'argent. La méthode est simple à utiliser et à mettre en œuvre.

2. Proposition d'application sur un collaborateur

L'intégration des nouvelles technologies pourrait encourager des objectifs de mise en place d'outils ou encore certains collaborateurs pourraient se voir confier de vendre de nouveaux services. La démarche pour des objectifs SMART est fondée sur le bon sens et axée autour d'une communication fluide et d'un mode de management pertinent et juste. Elle est donc adaptée pour accompagner le changement et l'évolution des missions des collaborateurs.

Afin de parvenir à atteindre les objectifs, il est préférable qu'ils soient arrêtés en commun par le collaborateur et la hiérarchie. Ainsi, une grille de réflexion matérialisée ressemblant à la figure 18 ci-dessous est à envisager. On y retrouve les cinq critères de la méthode SMART et des précisions pour que la réflexion soit dirigée. Le collaborateur pourrait ainsi se positionner sur des objectifs qu'il souhaiterait atteindre. Ce procédé n'exclut pas que la direction prévoit également un certain nombre d'objectifs de son côté. Ainsi, un arbitrage devra être fait sur les objectifs finaux.

	S Spécifique	M Mesurable	A Atteignable	R Réaliste	T Temporel
	Quels objectifs voulez-vous atteindre ?	Pouvez-vous suivre la progression de vos objectifs ? Et comment ?	Les objectifs sont-ils raisonnables pour être atteints ? Sont-ils également ambitieux ?	Les objectifs répondent-ils à vos besoins ? À ceux du cabinet ?	Quel délai vous paraît-il raisonnable pour atteindre les objectifs ?
Objectif 1					
Objectif 2					

Figure 18 : Grille de préparation des objectifs SMART

A titre d'exemple, les deux objectifs suivants pourraient être arrêtés pour un collaborateur :

« Mettre en place pour 70% des dossiers de tenue de votre portefeuille la saisie des factures par l'outil de traitement des données d'ici 5 mois »

« Identifier dans votre portefeuille sous 12 mois, les clients intéressés par la réalisation de tableaux de bord dans le cadre du suivi de leur activité et les mettre en place en collaboration avec M. XX responsable de leur élaboration à ce jour »

Les objectifs sont SMART :

- Spécifiques : ils sont clairement exprimés, précis et compréhensibles.
- Mesurables : la liste du portefeuille permet de traiter tous les dossiers.
- Atteignables : les cibles sont ambitieuses mais atteignables.
- Réalistes : les objectifs du cabinet sont de transférer la saisie sur l'outil déployé au sein du cabinet afin de dégager du temps aux collaborateurs pour leur confier d'autres missions.
- Temporellement définis : La période de réalisation des objectifs est définie.

Section 3 : Manager pour le développement des compétences des collaborateurs au quotidien

1. Les rôles clés du manager actuel

Généralement, au sein des cabinets de taille moyenne, les collaborateurs évoluent dans une équipe. Ces équipes sont encadrées au quotidien par des managers parfois appelés chef de groupe. Le rôle du manager a évolué au fil du temps. Le modèle purement directif où il avait pour rôle de diriger n'est plus nécessairement d'actualité. Aujourd'hui, il a un rôle proactif, un rôle d'animateur. Il construit avec ses équipes un environnement favorable au déploiement de la vision stratégique du cabinet et il implique pleinement son équipe dans cette démarche.

Pour mener à bien cette mission, les fonctions du manager peuvent être résumées en huit verbes⁸² :

Piloter	Résoudre	Anticiper	Organiser
Performer	Communiquer	Décider	Animer

De ces huit fonctions découle une mission importante du manager : celle de donner la possibilité à son équipe de « grandir » en développant les compétences de ses membres. En plus de travailler au développement des savoirs des collaborateurs, le manager les encadrera dans leur développement individuel. Pour favoriser cet environnement d'apprentissage, il devra privilégier différents axes :

- **Obtenir la confiance de ses collaborateurs**

La confiance que le manager arrive à instaurer avec ses collaborateurs crée un cadre bienveillant. Ainsi, le collaborateur se sent épaulé, écouté. La délégation du manager au collaborateur et les corrections apportées lors des revues de travaux n'en seront que facilitées.

- **Intégrer le collaborateur au processus de formation dès son intégration**

La formation ne se limite pas à assister à des présentiels. Mettre à disposition des collaborateurs des outils pédagogiques (revues, présentiels au format digital, réunions d'informations) est une démarche bénéfique dans le développement des compétences au quotidien. Le manager a l'avantage de la proximité avec ses collaborateurs. Il les voit évoluer et devient donc un témoin privilégié de la révélation de leurs aptitudes et de leurs faiblesses. Il est donc en mesure d'apporter son soutien et éventuellement de proposer des formations ou tout autre moyen pour combler leurs lacunes.

- **Eveiller la curiosité des collaborateurs**

Concourir au développement des compétences, c'est aussi donner envie aux collaborateurs de devenir autonomes, de mener à bien leur réflexion, leurs recherches avant de consulter leur supérieur technique. La satisfaction qu'ils

⁸² Synthèse des fonctions clés identifiées au travers des recherches documentaires.

peuvent tirer d'avoir résolu une question technique en se documentant, en échangeant avec leurs collègues ne fera que renforcer leur confiance en eux. Certaines problématiques peuvent également les emmener vers des nouveaux domaines que ceux habituellement visités au travers de leur poste de travail habituel et ainsi, leur permettre de s'ouvrir à de nouvelles expériences.

- **Favoriser la prise d'initiative et la prise de décision du collaborateur**

Il est important de laisser une part d'initiative au collaborateur. Il commettra peut-être des erreurs mais le rôle du manager est de faire que les risques liés à ces potentielles erreurs soient maîtrisés.

- **Développer les échanges**

Chaque collaborateur dispose de compétences propres. Les conversations régulières entre les membres d'un groupe permettent un échange de savoirs. Individuellement, les collaborateurs se mettent en avant lors de la transmission de leurs connaissances ; cela renforce leur confiance en eux. De plus, ces discussions permettent parfois de créer des synergies entre les collaborateurs.

2. L'importance du feed-back du manager pour l'évolution du collaborateur

L'un des éléments essentiels du management est le feed-back. « *Il permet au manager de donner à chaque collaborateur un retour constructif sur son travail, ses compétences...* »⁸³. L'objectif de l'utilisation de cette technique est d'agir sur les actes futurs en leur apportant une correction le cas échéant. Il faudra parfois les maintenir, les renforcer ou les corriger. Lorsque le manager utilise cet outil, il doit être vigilant à bien distinguer les actes de la personne et non la personne en elle-même. Ceci pourrait être néfaste à la relation manager / managé.

Les intérêts du feed-back sont multiples et existent pour les deux interlocuteurs :

- Pour le manager, cela permet entre autre de :
 - o Mettre en place une relation avec son équipe et la rendre durable ;

⁸³ GRANGER Raphaële. *Comment mettre en œuvre le feedback en management ?*. Manager GO !. 10 janvier 2020 [En ligne] <https://www.manager-go.com/management/manager-avec-le-feedback.htm> [dernière consultation le 15/08/2020]

- S'assurer que les collaborateurs ont entendu et compris les consignes ;
 - Montrer un intérêt au travail de l'équipe et à leurs évolutions individuelles.
- Pour le collaborateur, cela permet entre autre de :
- Se sentir considéré ou reconnu ;
 - Se donner la possibilité d'évoluer, de progresser tout en ayant un encadrement et donc de limiter les prises de risques individuelles.

Le cabinet peut également tirer profit de cette pratique s'il s'assure que ses managers l'utilisent. En effet, cela permet de vérifier la bonne compréhension et le partage des objectifs, des projets qui pourront être ajustés dans leurs mises en œuvre puisque le manager devra établir un suivi. La communication et les relations entre les membres n'en seront que renforcées.

Malheureusement, donner du feed-back efficient n'est pas forcément inné. Cela doit s'apprendre et la pratique est l'axe d'amélioration principal. Différentes pistes peuvent toutefois être conseillées pour donner un bon feed-back comme choisir le moment approprié, les mots adaptés, laisser un temps de parole au collaborateur et organiser l'échange. **L'annexe 18** propose une fiche pratique à destination des managers pour présenter ou rappeler le concept du feed-back avec ses intérêts et les clés d'un feed-back réussi.

Annexe 18
Tome II
Page 60

3. Adapter le mode de management en fonction des compétences du collaborateur

Les membres d'une équipe ont des personnalités, des compétences et des motivations propres. Pour être le plus efficace possible dans son encadrement, le manager doit adapter son style de management en fonction de son interlocuteur. On parle alors de management adaptatif.

Le niveau de maturité des collaborateurs influence aussi le style de management que le manager met en œuvre et qui doit donc évoluer en fonction de la situation. Quatre niveaux de maturité ont été identifiés⁸⁴ et peuvent être mis en

⁸⁴ Paul Hersey (économiste américain spécialiste en management) et Kenneth Blanchard (auteur américain spécialisé en management) sont les créateurs de la théorie dite du leadership situationnel,

correspondance avec différents échelons de compétences du collaborateur dans un domaine. En parallèle, plusieurs styles de management se détachent comme le présente la figure 19 ci-dessous. Pour un individu débutant, le management directif sera à privilégier pour évoluer sur un mode plus persuasif lorsque celui-ci gagne en autonomie. Arrivé à un certain niveau de responsabilisation, on passe sur un mode de management participatif et de délégation. L'évolution des styles de management en fonction du niveau de maturité sont synthétisés dans la figure ci-après.

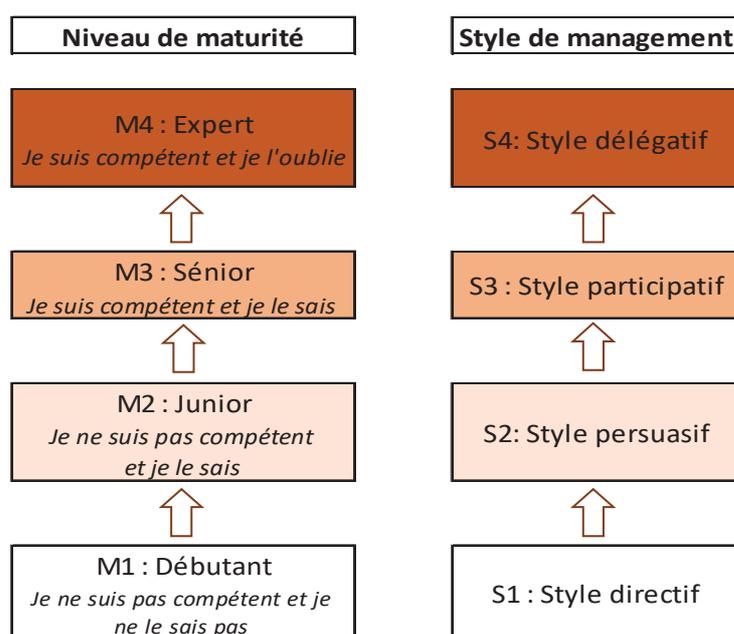


Figure 19 : Synthèse des styles de management à adopter en fonction du niveau de maturité des collaborateurs.

En conclusion, le manager, dans ses fonctions, devra apprendre à adapter ses styles de management en fonction du profil de collaborateurs qu'il aura en face. Les diverses notions évoquées au travers de ce chapitre permettent au cabinet de mettre en place, au travers de leur fonction encadrante, un management individuel et de le cibler en fonction de l'individu. En accordant au collaborateur de l'importance par la prise en compte de ses appétences, de ses souhaits d'évolutions et donc du développement de ses compétences, le cabinet va créer des leviers de motivation. Après avoir identifié les besoins du cabinet et les évolutions dont les collaborateurs souhaiteraient bénéficier, le cabinet doit organiser leur formation.

selon laquelle il n'existe pas de « bon » style de leadership : un leader doit adopter le style le plus adapté à la situation.

Chapitre 2 : Former son équipe avec l'élaboration et le suivi du plan d'adaptation et de développement des compétences

L'encadrement quotidien n'est pas suffisant au développement des compétences des collaborateurs. Les cabinets doivent s'imposer de mettre en place un plan de formations afin de permettre des actions ponctuelles aidant à maintenir l'employabilité des équipes et le développement de leurs savoirs. La démarche du plan de formation s'inscrit légitimement dans la démarche de GPEC.

Comme évoqué au cours de la partie précédente, après avoir communiqué sur sa stratégie et avoir établi l'inventaire des compétences en interne, le cabinet doit s'organiser. Chaque collaborateur aura une place définie au sein de la structure pour réaliser au mieux les tâches qui lui sont confiées. La personne en charge d'établir le plan de formation devra être vigilante à distinguer les envies de formation et les besoins pour le cabinet. L'idéal étant d'arriver à combiner les deux pour accroître l'implication du collaborateur.

Section 1 : Choisir les modes de formation adaptés à la typologie des compétences à développer

Un manque de compétences peut provenir d'un manque de maîtrise de la pratique ou d'un déficit de savoirs. Selon les cas, le mode d'apprentissage ne sera pas identique. Il existe plusieurs voies de formations dont les principales sont développées ci-dessous.

1. Les formations externes

1.1. Les organismes de formation

Les formations dites externes correspondent aux formations qui sont réalisées par un prestataire extérieur. Il conçoit la formation et il l'organise lorsqu'elle a lieu à l'extérieur de l'entreprise.

En ce qui concerne la branche des experts-comptables, de nombreuses formations sont proposées par le CFPC⁸⁵ qui est le centre de formation créé par le CSOEC. Au sein du catalogue des formations, divers domaines sont proposés allant de la technique comptable, fiscale et sociale à la gestion et finance en passant par une thématique plus théorique, l'exercice professionnel. Des formations sur les thèmes du management, du marketing ou encore des systèmes d'information et numériques sont également dispensées. D'autres organismes de formation des métiers comptables existent comme FRANCIS LEFEBVRE FORMATION, l'ASFOREF ou encore l'INTEC et le CNAM qui sont, pour ces derniers, plus particulièrement destinés à toutes les formations préparant aux diplômes de la filière d'expertise comptable.

1.2. Les associations professionnelles

Les associations professionnelles ont compris l'enjeu de la gestion des compétences et le montrent en organisant des formations à destination des diplômés mais également des non diplômés de l'expertise comptable. Ainsi, on peut mentionner l'ANECS⁸⁶ et le CJEC⁸⁷ qui permettent aux experts-comptables stagiaires et aux jeunes experts-comptables de se réunir lors de conférences et/ou formations. Il s'agit alors de moments privilégiés d'échanges entre professionnels sur les diverses expériences de chacun.

1.3. Les avantages des formations externes

La participation à ces types de formation présente plusieurs avantages :

- Le participant dispose d'un large choix quant aux thèmes proposés qui permet donc de suivre une formation sur un sujet précis dans un temps relativement court (comparé à une recherche documentaire approfondie) ;

⁸⁵ Le CFPC (Centre de formation de la Profession Comptable) est un centre d'ingénierie et de formation au service des cabinets et de la profession comptable créé par le CSOEC. Il a pour vocation statutaire la conception et la réalisation de formations et supports de formations à destination des experts-comptables, de leurs collaborateurs. Il a pour second but la formation d'animateurs à la pédagogie et à l'animation. Il a obtenu la certification qualité OPQF pour la qualité de ses prestations. Plus de 400 formations ont été mises au point. Le catalogue des formations est accessible sur le portail CFPC : <https://portailcfpc.cfpc.net/>

⁸⁶ ANECS : Association Nationale des Experts-comptables et Commissaires aux comptes Stagiaires

⁸⁷ CJEC : Club des Jeunes Experts-Comptables et Commissaires aux comptes

- Un support écrit est transmis au participant pour qu'il garde une trace des points majeurs de la formation et des cas pratiques. Il est ainsi en mesure d'approfondir et de partager ces données au cabinet ;
- Le formateur, qui est généralement un professionnel, illustrera la formation par de nombreux cas permettant au participant de faire le lien avec des situations déjà observées.

1.4. Les limites des formations externes

Un des inconvénients des formations externes réside dans la possibilité pour le participant de rester passif au cours de son déroulement. Il se limitera à la prise de note et ne prendra pas part aux échanges. Ce dispositif est également peu personnalisé. En effet, elles sont souvent réalisées en groupe et leur contenu étant dense, le formateur n'a pas la possibilité de s'attarder à la situation de chacun.

Enfin, le coût des formations organisées par un centre dédié reste souvent assez élevé. L'inscription en groupe est donc déconseillée aux cabinets même si une prise en charge par l'OPCO⁸⁸ peut être demandée. Le collaborateur assistant à la formation, deviendra spécialiste et sera généralement chargé de partager ses supports et éventuellement de faire une restitution à l'ensemble du cabinet en fonction du thème de la formation. Ce type de formation est donc privilégié pour une spécialisation ou un développement des compétences individuelles.

2. Les formations internes

Contrairement à la formation externe, la version interne présente le bénéfice d'avoir un coût moins élevé mais, elle a l'inconvénient de laisser le cabinet dans une situation d'autarcie qui peut lui être néfaste. C'est pour cette raison qu'il est recommandé d'intégrer des formations externes, en sus de formations internes, dans les parcours professionnels pour sécuriser l'apprentissage.

⁸⁸ L'opérateur de compétences des cabinets d'expertise comptable est ATLAS, il a pour vocation à financer les contrats d'apprentissage/de professionnalisation, soutenir les branches professionnelles dans la mise en place de GPEC (entre autre), accompagner les TPE/PME dans la définition de leurs besoins de formation et mieux informer sur la formation professionnelle.

2.1. La documentation

La documentation doit faire partie de la routine du collaborateur. Elle lui permet de s'informer sur l'actualité, d'argumenter sa position au regard d'une problématique technique... Ainsi, sur un sujet très technique, le coût que représenterait les heures passées à se documenter et à se poser les bonnes questions serait supérieur au coût lié à une formation externe. Et compte tenu du large domaine d'intervention de la profession, il est humainement impossible d'avoir un regard sur tout, la documentation permet alors d'actualiser les connaissances fondamentales acquises auparavant.

L'accès à la documentation qui permet de renforcer ces compétences techniques est vaste et il est possible de citer :

- la documentation technique et professionnelle : Mémento, Codes légaux et professionnels, la Revue Française de Comptabilité, les Feuilles Rapides Francis LEFEBVRE, la Revue Fiduciaire, SIC...);
- la base documentaire cabinet / Intranet : stockage des connaissances des collaborateurs dans une base de données ouverte à l'ensemble du cabinet ;
- les sites internet dédiés, forums ...

2.2. Les réunions internes au cabinet

Des réunions internes au cabinet peuvent être organisées sur une durée plus ou moins longue, pour répondre à différents objectifs :

- Des réunions d'informations techniques pour mettre à jour les connaissances des collaborateurs en rapport avec l'actualité (exemple : loi de finances, loi de financement de la sécurité sociale, les mesures liées aux COVID-19, ...);
- Des formations spécifiques sur des points ou outils techniques (exemple : utilisation d'Excel®, thème de l'intégration fiscale, ...);
- Des présentations pour exposer de nouveaux outils ou de nouvelles procédures internes aux collaborateurs.

L'ensemble de ces rassemblements est voué à apporter de nouvelles connaissances aux équipes et à les actualiser.

La réussite de ces formations dépendra principalement de leur préparation et de sa réalisation. Le collaborateur en charge de la préparer et de l'animer devra être spécialiste du sujet abordé, être doté de qualités pédagogiques et disposer de solides bases dans l'art de la communication.

La formation interne a l'avantage de pouvoir mobiliser plus de collaborateurs que dans le cadre d'une formation externe et ce, à moindre coûts. En effet, seul le temps de présence à la réunion sera à la charge du cabinet : pas de déplacement, pas de location de salle... Toutefois, il ne faut pas oublier dans le décompte, le temps du collaborateur ayant préparé la formation car la recherche documentaire, la formalisation des supports qui sont des tâches consommatrices de temps.

Réaliser les formations en interne procure également l'avantage au formateur de pouvoir se former : « *Enseigner, c'est apprendre deux fois* »⁸⁹. Cela lui permet de développer ses compétences pédagogiques et relationnelles, et l'obliger à formaliser les connaissances qu'il va transmettre. Il s'agit donc d'un exercice avec un double effet levier.

2.3. Le terrain : les rendez-vous professionnels

Il est courant d'observer que certains collaborateurs ne se déplacent jamais chez les clients⁹⁰ alors qu'ils sont en charge d'établir leurs comptes annuels. L'absence de cette pratique favorisant l'auto-apprentissage est à déplorer car non seulement elle engendre une perte d'informations quant aux données permettant d'établir les comptes annuels, mais elle supprime les possibles mises en situation et donc l'apprentissage des soft-skills lors des échanges avec le dirigeant.

3. Les formations en autonomie, solutions de plus en plus innovantes

La digitalisation des entreprises impacte beaucoup les secteurs d'activité et celui de la formation professionnelle n'est pas écarté. Aussi, de nouveaux modes de formation se sont développés intégrant un aspect numérique.

⁸⁹ Citation de Joseph Joubert, né à Montignac (Périgord) le 7 mai 1754 et mort à Paris le 4 mai 1824, moraliste et essayiste français.

⁹⁰ Suite à un simple sondage lancé sur un groupe de comptable (via l'application Facebook) avec la question : « Vous déplacez-vous chez vos clients pour établir leurs bilans ou faites-vous ça depuis le bureau ? », les résultats (327 réponses) : Jamais 25%, Rarement 43%, Souvent 27%, Tout le temps 4%.

3.1. Le e-learning

Le e-learning (ou formation en ligne) est une formation à distance qui a l'avantage de pouvoir être suivie de n'importe où et n'importe quand. Cette solution permet ainsi de répondre aux problématiques d'emploi du temps surchargés et aux contraintes organisationnelles. En parallèle d'un contenu pédagogique, la formation e-learning propose (bien souvent) un service à distance avec des experts en ligne, des tests d'évaluation ou de validation des acquis ou encore des exercices interactifs.

La principale critique qui peut être faite à cette modalité de formation est l'absence de contact humain. De plus, le collaborateur est acteur de sa formation. Il se trouve seul face à son écran. Il doit donc être motivé et discipliné pour que la formation lui soit bénéfique.

Différentes versions de e-learning existent aujourd'hui :

- Le **MOOC** (Massive Online Open Course) : il s'agit d'un cours en ligne ouvert à tous qui s'étale sur plusieurs semaines et met à disposition un contenu pédagogique avec des vidéos, des questionnaires type questions/réponses et se termine par l'obtention d'un certificat.
- Le **SPOC** (Small Private Online Course) : il s'agit d'une déclinaison du MOOC ouvert à un public restreint avec un nombre d'accès volontairement limité. Il permet de répondre à un besoin spécifique d'une entreprise.
- Le **COOC** (Corporate Online Open Course) et le **SOOC** (Small Online Open Course) permettent d'adapter les cours aux problématiques du cabinet, de leurs métiers et de leurs fonctions.

3.2. La classe virtuelle

Une classe virtuelle est un environnement d'enseignement et d'apprentissage dans lequel les participants peuvent interagir (via une application de vidéoconférence), communiquer, voir des présentations, en discuter en groupe, le tout en ligne.

Le principe de la classe virtuelle est de recréer à distance les conditions d'une formation en salle traditionnelle. Certaines d'entre elles sont réalisées sous ce

format, alors que d'autres proposent un présentiel (en ligne ou non) couplé à ce type d'outil pour intégrer un aspect pratique et d'échange.

3.3. La personnalisation des formations via l'apprentissage adaptatif

L'apprentissage adaptatif ou l'adaptive learning est une nouvelle approche qui consiste à ajuster l'apprentissage aux besoins individuels de chaque collaborateur grâce à des technologies telles que le Big Data. Plutôt que d'imposer un programme unique à tous les apprenants sans tenir compte de leurs capacités et de leurs besoins respectifs, l'adaptive learning permet d'élaborer des apprentissages personnalisés qu'ils seront motivés à suivre⁹¹.

4. Des méthodes d'apprentissage autour de l'humain

4.1. Le tutorat

Le tutorat est *« une relation formative entre un enseignant, le tuteur, et un apprenant. Il se distingue de l'enseignement classique impliquant professeurs et élèves par une formation individualisée et flexible. Le tuteur n'a pas forcément toutes les connaissances que doit maîtriser l'apprenant au terme de sa formation car son rôle n'est pas d'apporter des réponses aux problèmes posés mais de guider l'apprentissage »*⁹².

La durée du tutorat est prédéfinie dans le cadre d'un contrat d'apprentissage, d'une période de professionnalisation ou d'intégration. Au terme de la période de tutorat, le collaborateur reçoit une qualification. Avec cette méthode d'apprentissage, il développe des compétences techniques grâce à sa formation avec l'enseignant et

⁹¹ Stéphane Rignon, expert pédagogique chez NOVAE Learning (entreprise de création d'e-learning sur-mesure), explique que : *« l'objectif pédagogique reste le même que pour un Module d'e-learning classique. Cependant, au démarrage du module, le niveau de l'apprenant est évalué. En fonction de ses réponses un premier aiguillage est opéré. Selon qu'il soit catégorisé comme débutant, intermédiaire ou expert, l'apprenant aura une expérience totalement différente du module. Ainsi, alors qu'il sera proposé au débutant l'ensemble du module pour une durée totale de 30 minutes, un niveau intermédiaire pourra commencer directement avec une vidéo récapitulative de 5 minutes. L'expert arrivera quant à lui directement à l'évaluation finale. Il y a un réel gain de temps pour l'apprenant, notamment pour les intermédiaires et experts qui ne perdent pas leur temps à revoir des notions déjà maîtrisées. De courtes évaluations viennent ensuite ponctuer l'ensemble du module afin de vérifier la progression de l'apprenant. »*, <https://learning.novae-group.com/fr/pedagogie/quest-ce-que-adaptive-learning>, [dernière consultation le 26/07/2020]

⁹² Tutorat, Wikipédia. [En ligne]. 08 août 2020. <https://fr.wikipedia.org/wiki/Tutorat> [dernière consultation 26/07/2020]

pourra travailler sur l'aspect pratique durant les périodes au sein du cabinet. Le tuteur peut également transmettre ses savoir-faire et savoir-être.

4.2. Le coaching

Le coach professionnel vise à aider le collaborateur à devenir meilleur au sein de son cabinet. Il est extérieur à la structure et travaille sur le développement personnel de l'individu et non sur la formation. Au moyen d'entretiens individuels et personnels, le coach fait émerger chez ce dernier les différentes orientations de son comportement en situations professionnelles, qu'elles soient positives ou négatives. Il s'agit d'effectuer un travail sur les compétences comportementales dites « soft-skills » plus que sur les compétences techniques.

4.3. Le mentoring

Le mentoring permet la transmission d'un savoir. Ce mode de formation est organisé entre un mentor et un mentoré sans qu'un lien de subordination ou de hiérarchie existe. Le mentor est volontaire pour accomplir cette mission et s'y adonne sans contrepartie. Le recours au mentor est très couramment utilisé dans le contrat de génération qui vise à former des jeunes en remplacement de seniors partant à la retraite. Cette méthode de partage des savoirs, pour être une réussite, doit être organisée et faire l'objet d'un programme défini.

En France, ce mode de transfert de savoirs, bien que positif, a du mal à être déployé car il va à l'encontre de l'organisation des structures où le système hiérarchique est prédominant. Malgré cela, quelques professions comme celle des avocats se sont lancées dans l'aventure « mentorat » depuis quelques années⁹³. Pour ce qui est de la profession, les experts-comptables semblent intéressés par cette pratique puisque 48.8% des interrogés de l'étude réalisée en 2018 par l'OEC⁹⁴, choisiraient le mentoring comme pratique innovante à mettre en place au sein de leur cabinet.

⁹³ Dominique CANCELLIERI-DECROZE, fondatrice de CAP MENTORING, mentionne dans un entretien réalisé dans le cadre de ce mémoire avoir été sollicité par la profession des Avocats pour les assister dans la mise en place de programmes de mentoring.

⁹⁴ *Les pratiques managériales des cabinets vues par les experts-comptables*, Coll. Etudes institutionnelles-Observatoire de la profession comptable, OEC, Edition juin 2018, p.10

En tant que pratiques novatrices répondant à plusieurs des problématiques rencontrées par les cabinets, le concept de mentoring sera développé dans la dernière section de ce mémoire consacrée aux possibles actions à mettre en place pour le développement des compétences.

Pour synthétiser cette section, en complément du panorama des modes de formations possibles, un tableau synthétique des différents modes de formation est présenté en **annexe 19** ainsi qu'un schéma regroupant les différents leviers de développement de la compétence en **annexe 20**. Il s'agit d'un arbre de décision permettant de déterminer le ou les modes de développement les plus adaptés à la situation.

Annexe 19
Tome II
Page 64

Annexe 20
Tome II
Page 65



L'enquête réalisée auprès des collaborateurs montre qu'ils sont plus attirés par des méthodes tournées vers les équipes comme le travail en binôme, le mentorat ou le tutorat que par des formations en mode e-learning. La formation externe est d'ailleurs également privilégiée par rapport à ce dernier. Pour rappel, ces deux méthodes favorisées ont en commun le partage d'expériences.

Section 2 : Valider le plan de formation et effectuer son suivi dans le temps



Seuls 50% des experts-comptables dirigeants disent formaliser un plan de formation au sein de leur cabinet.

Après tous les diagnostics et entretiens réalisés auprès des collaborateurs au sein du cabinet, il faut maintenant centraliser les besoins de formation autour d'un plan que la direction devra valider.

1. Prioriser les besoins en trois niveaux

La priorisation des demandes constitue une étape clef dans l'optique de la construction d'un plan de formation. Les besoins en formations peuvent être identifiés à travers cinq sources comme le montre la figure ci-dessous. Ces cinq niveaux sont organisés selon la hiérarchie de la pyramide de Maslow.

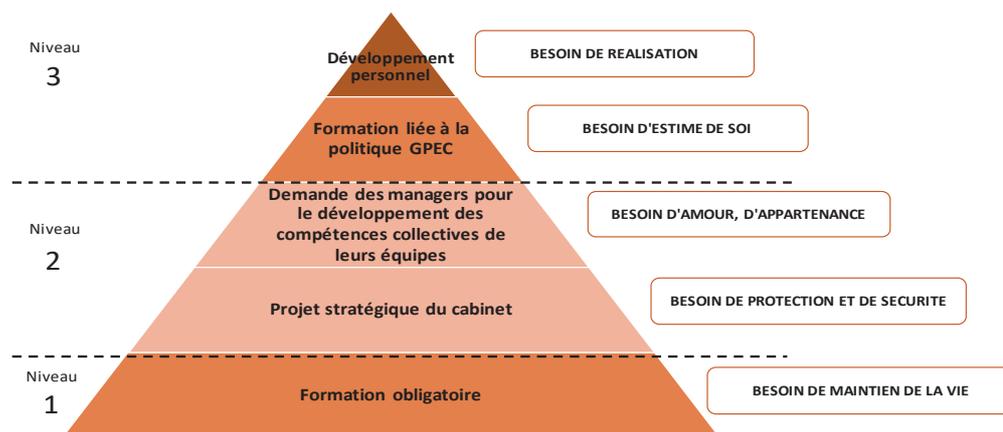


Figure 20 : Les trois niveaux de formation mis en parallèle de la pyramide de Maslow.

De façon logique, les besoins en formation des collaborateurs devraient être priorisés selon trois niveaux (de 1 à 3) :

- Les collaborateurs, novices dans certains domaines essentiels, vont souhaiter suivre des formations primordiales à leurs tâches quotidiennes ;
- Plus leurs compétences et leur autonomie vont croître et plus ils auront besoin de reconnaissance et de se sentir intégrés au cabinet (au sein des équipes et de la stratégie). Ils se tourneront alors vers des formations évolutives fixées par leurs responsables directs.
- Les plus hauts niveaux correspondraient à la formation dans des domaines complémentaires à ceux habituellement et couramment exercés en cabinet : une formation permettant de se distinguer au travers des autres collaborateurs et permettant d'être un atout au sein du cabinet.

A travers de ces différents critères, le cabinet doit être capable de hiérarchiser les demandes de formation de collaborateurs pour ensuite évaluer le budget qui en découle.

2. Le calcul du budget du plan de formation

La mise en place d'un plan de formation implique de définir un budget global déterminé en fonction des choix de formation arrêtés par les collaborateurs et qui auront été pré-validés par la direction. Puis, il sera comparé au budget disponible. Même si en amont, les formations auront été priorisées, il peut arriver que des arbitrages soient encore à effectuer afin de respecter le budget alloué.

L'estimation du coût d'un plan de formation doit prendre en compte différents points :

- Le **coût de la formation** : il correspond au tarif indiqué sur le catalogue de formation ou au tarif de la prestation pour un coach par exemple ;
- Le **coût du temps passé par le salarié** : il s'agit de prendre en compte le salaire chargé du collaborateur bénéficiant de la formation ; celui-ci n'étant alors pas en mesure de produire pour l'activité du cabinet ;
- Les **coûts annexes**. Cette rubrique regroupe les frais liés aux moyens de transport, à la restauration... ;
- Les **financements possibles**.

Les cabinets doivent être vigilants sur plusieurs points qui permettent d'optimiser ce budget, à savoir :

- **La réduction des coûts annexes** : être attentif aux coûts de frais d'hébergement ou de déplacements qui sont peu pris en compte et peuvent parfois s'avérer conséquents ;
- **Le co-financement** : CPF, prise en charge par un OPCO... ;
- **La digitalisation de la formation** par la méthode e-learning ;
- **L'intégration des formations en interne** dans le processus est un bon moyen de dynamiser le cabinet en permettant aux collaborateurs de se rencontrer.

En **annexe 21**, un exemple de plan de formation est proposé afin d'organiser les propos ci-dessus.

Annexe 21
Tome II
Page 66

3. La communication autour du plan de formation

Une fois le plan de formation arrêté, le cabinet devra en faire la communication. Suivant la taille de la structure, ce plan aura pu être préparé par une équipe en charge de la formation ou directement par la direction. Dans les deux cas, la présentation finale du plan aux salariés devra comporter plusieurs parties :

- Rappel du dernier plan de formation ;
- Présentation des objectifs de l'année à venir en matière de formation en parallèle des orientations stratégiques du cabinet ;
- Exposé des actions de formations prévues pour l'année à venir avec les collaborateurs concernés, les thèmes de formation et le budget.

La communication de ces éléments peut être réalisée de façon écrite : diffusion d'une note de service, d'un mail à l'ensemble des collaborateurs. Elle peut également être faite lors d'une réunion de cabinet ce qui favoriserait les échanges en cas de questions au sein des équipes.

4. Le suivi de la réalisation du plan de formation

Tout au long de l'année, la ou les personnes en charge de la formation devront s'assurer du bon déroulement opérationnel des formations.

Pour une formation externe, cela impliquera de s'assurer de :

- la réservation de la formation ;
- l'intégration de la formation dans le planning du collaborateur et donc de sa présence le/les jour(s) de formation ;
- la réception de la convocation par le collaborateur inscrit ;
- la réservation éventuelle d'un hébergement ;
- la présence du collaborateur à la formation ;
- le retour sur la qualité de la formation suivie.

Pour une formation interne, d'autres étapes viennent compléter cette première liste :

- la création du support de formation ;
- l'organisation logistique (location de salle, de matériel, ...) qui, dans le cas d'une formation externe est gérée par l'organisme de formation.

5. La démarche de validation du succès du plan de formation

L'évaluation du plan de formation a pour objectif de mesurer son efficacité et de s'assurer de la pertinence et de la rentabilité des actions de formation au niveau du cabinet.

A l'aide de différents outils comme les évaluations « à chaud » et « à froid », il est possible de tester la validation des acquis tels que présentés dans la figure 21 ci-après :

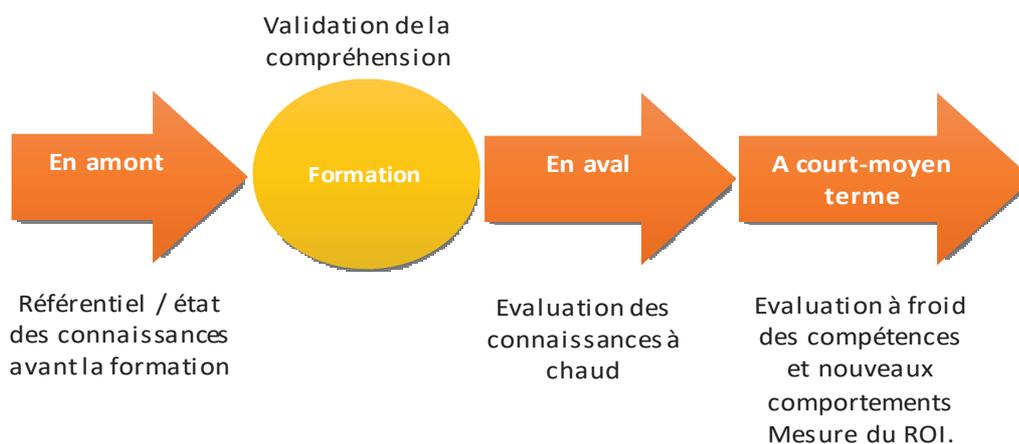


Figure 21 : Schéma du processus d'évaluation de la formation.
(Source : <https://www.manager-go.com/ressources-humaines/evaluation-de-la-formation.htm>)

Afin d'être en mesure d'évaluer le progrès du collaborateur, il est nécessaire de connaître son niveau de connaissances avant la formation. Un test de connaissance en amont ou un entretien avec un manager peut être envisagé dans ce but.

Au cours de la formation, le formateur utilise des techniques pour s'assurer de la compréhension des participants : questions-réponses, mises en situation...

Généralement, les formations se concluent par un formulaire de satisfaction reprenant des questions sur le contenu de la formation, l'évaluation du formateur, les outils pédagogiques utilisés ainsi qu'un test de validation des acquis généralement de type vrai/faux.

Enfin, une dernière étape, la moins réalisée, est de mesurer l'impact de la formation dans l'environnement professionnel du participant quelques mois après la formation afin de s'assurer du bénéfice d'y avoir participé.

L'évaluation de la formation peut être consommatrice de temps et être fastidieuse mais elle est essentielle pour obtenir un retour sur investissement en validant les apports des dispositifs dispensés.

En conclusion, la formation professionnelle est un atout pour le développement des compétences au sein des cabinets d'expertise comptable. Pour mener à bien cette initiative, le plan de formation est essentiel. Il est un gage de suivi en recensant les formations programmées en fonction du profil de chaque collaborateur. Il permet également d'organisation des formations : prioriser et intégrer les formations au budget du cabinet. La clôture du plan de formation est opérée par la synthèse des évaluations des formations permettant de valider le retour sur investissement.

Chapitre 3 : Organiser le cabinet pour un partage de connaissances au sein de la structure

Le développement des savoirs ne passe pas exclusivement par la formation. L'organisation du cabinet peut également être un axe de développement des compétences. L'enjeu est alors d'engager les cabinets dans une démarche de transformation de leur organisation afin de permettre une amélioration et un transfert continue des compétences entre collaborateurs. Les cabinets doivent alors adapter leur organisation et proposer des actions favorisant le développement des acquis.

Section 1 : Trouver une organisation favorable à la diffusion des compétences

1. L'organisation pyramidale critiquée mais privilégiée

L'organisation pyramidale (ou hiérarchique) reste, encore aujourd'hui, le mode d'organisation le plus utilisé⁹⁵. Ce mode d'organisation vertical « *mis en place à l'ère industrielle est toujours en vigueur depuis plus d'un siècle* »⁹⁶.

Dans ce système vertical, les relations entre les personnes sont régies par une répartition hiérarchique où chaque manager encadre des collaborateurs avec lesquels il entretient un lien de subordination. C'est en ce sens qu'Henry Mintzberg⁹⁷ qualifie ce type de distribution de l'autorité de décentralisation verticale du pouvoir de décision.

Annexe 3
Tome II
Page 15

Dans sa question relative à l'organisation des cabinets, l'**annexe 3** montre que la majorité des cabinets bien que structurés selon un mode hiérarchique, sont organisés « en râteau » ou en pôles d'activité (service comptable, social, juridique). Plus les cabinets sont de taille importantes, plus ils vont s'organiser en ce sens. La structure dite « en râteau » permet, selon les interrogés, une bonne

⁹⁵ Reactive Executive, *Qu'est-ce que le management vertical ?*. 21 septembre 2018. [En ligne] <https://www.reactive-executive.com/quest-ce-que-management-vertical/> [dernière consultation le 10/08/2020]

⁹⁶ BELIGOND Agnès, *Les clés du management intergénérationnel*, Afnor, p.40

⁹⁷ MINTZBERG Henry, *Voyage au centre des organisations*, Eyrolles, avril 2004.

maîtrise du dossier par le collaborateur. Il permet également le principe de l'interlocuteur unique pour le client. Les experts-comptables privilégiant l'organisation en pôles d'activité prônent la spécialisation du collaborateur, une meilleure rentabilité sur les dossiers de part une valorisation des tâches mieux réparties et une satisfaction pour certains collaborateurs en terme de missions confiées.

L'ensemble des atouts mentionnés par les experts-comptables confirme certains avantages de ce type d'organisation. Toutefois, ce mode de fonctionnement appelle aussi à diverses critiques :

- un possible cloisonnement par un manque de coordination entre les diverses entités de l'organisation ;
- une communication du haut vers le bas qui donne lieu à des informations déconnectées de la réalité fonctionnelle et à une absence de remontée des équipes « sur le terrain » ;
- une rigidité de fonctionnement et une perte de réactivité qui laissent une place réduite à l'initiative.

Ainsi, depuis quelques années, les structures d'organisation verticales sont remises en cause pour des manques de réactivité et de diffusion de l'information.

Le modèle traditionnel n'est donc plus nécessairement adapté dans un monde devenu complexe et incertain. Son côté figé se trouve en totale opposition avec le monde actuel qui est, lui, en perpétuel mouvement.

2. Les atouts d'une organisation transversale

Il serait prétentieux de vouloir révolutionner l'organisation des cabinets d'expertise comptable. Toutefois, l'organisation actuelle semble devoir faire l'objet d'ajustements pour s'adapter aux tendances d'aujourd'hui et de demain par la mise en place d'une « *organisation apprenante* »⁹⁸.

⁹⁸ Dans leur document de travail, « *Les organisations du travail apprenantes : enjeux et défis pour la France* », publié en avril 2020, Salima Benhamou et Edward Lorenz écrivent que l'organisation apprenante est « *un modèle d'apprentissage qui repose sur l'autonomie et la participation des salariés* » mais également « *un modèle de développement des compétences cognitives, sociales et organisationnelles sur le lieu de travail* ».

L'organisation transversale pourrait être vue comme une alternative modérée à la structure de travail verticale. Dans cette organisation, le travail se fait par équipes dans des cercles de travail, où tous les collaborateurs participent au même niveau à la croissance de l'entreprise et à son innovation. Son principe repose sur la mise en place de modes de travail collaboratif pour une meilleure coopération entre les acteurs. Aussi, le manager devient un accompagnateur plutôt qu'un encadrant.

Au sein des cabinets, cette organisation peut être mise en place uniquement pour certains projets. Ainsi, l'organisation actuelle n'en serait que partiellement impactée et le cabinet pourrait quand même profiter des principaux bénéfices qui sont :

- L'augmentation de l'implication et de la cohésion des collaborateurs ;
- L'amélioration de la flexibilité dans la prise de décision ;
- Une meilleure réussite des projets transversaux car ils sont menés par plus de protagonistes.

Lorsqu'elle est déployée à grande échelle, cette organisation peut toutefois, présenter certaines limites. Bien que la structure hiérarchique soit délaissée dans l'organisation, un cadre (règlement, code...) doit être posé afin que les équipes collaborent en intelligence et pour que chacun garde en mémoire les décideurs finaux.

Enfin, pour mettre en place et développer une structure de travail transversale, il faut combiner plusieurs clés de succès :

- Communiquer : que ce soit lors du déploiement du projet, lors de l'information des objectifs du cabinet, il est nécessaire que les collaborateurs aient entendu, qu'ils aient compris et qu'ils adhèrent ;
- Désigner un ou des référents : les collaborateurs ne doivent pas se sentir livrés à eux-mêmes, il faut désigner des responsables qui pourront guider les équipes dans la résolution de conflits ou pour faire respecter les règles fonctionnelles ;
- Fixer un cadre qui va permettre l'efficacité de l'organisation même si l'autonomie est privilégiée.



Dans un document de travail (voir note de bas de page n°97), deux experts ont émis des recommandations suite à des travaux de recherche sur le sujet des organisations du travail apprenantes :

- « *Accompagner les entreprises dans leur projet de transformation organisationnelle dans le cadre d'un programme national en faveur des innovations managériales et organisationnelles ;*
- *Placer le manager au cœur de la transformation organisationnelle ;*
- *Améliorer le système de formation continue en diversifiant les pratiques de formation pour promouvoir la diffusion des organisations du travail apprenantes. »*

Ces recommandations montrent que le sujet du management au sein des structures professionnelles est complexe mais fondamental.

3. Les bénéfices de la polyvalence des collaborateurs

Encourager la polyvalence est bénéfique pour la structure dans un objectif de partage et de diffusion des compétences. En effet, elle peut solutionner les absences de collaborateurs et permet de ne plus avoir à compter sur un unique collaborateur spécialisé. Du point de vue du collaborateur, l'avantage principal de sa polyvalence réside au niveau de son employabilité. Toutefois, une polyvalence excessive peut pousser au surmenage. L'élargissement du domaine de compétences fait que le collaborateur sera plus souvent sollicité. En effet, il deviendra un élément indispensable lors de périodes de fortes activités.

Pour aider les cabinets à suivre l'existence des savoirs détenus par les différents collaborateurs et ainsi observer leur degré de polyvalence, une matrice « de polycompétences » peut être utilisée.



Pour 82% des experts-comptables, la matrice de polycompétences n'existe pas au sein de leur cabinet.

Pour réaliser cette matrice, il s'agit de croiser deux données, à savoir les collaborateurs et les compétences et d'affecter un code couleur ou chiffré pour matérialiser le degré de maîtrise. L'**annexe 22** présente un exemple. Cet outil permet de piloter opérationnellement la démarche de développement des compétences par un système simple et compréhensible.



Pour les cabinets multi établissements ou en réseau de taille moyenne, l'idée de posséder une base de données regroupant les informations des compétences disponibles peut être un atout. En effet, dans le cas d'un prospect sollicitant une mission spécifique, la mise en place d'une telle base de données permettrait de savoir si dans les établissements de la structure ou dans son réseau, quelqu'un a les compétences requises.

De plus, pour apporter un peu de modernité dans le recensement des compétences, les structures disposant d'un intranet pourraient élaborer un arbre de compétences, à mettre à jour directement par le collaborateur, consultable depuis n'importe où et par n'importe quel responsable. Ceci permettrait de connaître les compétences des équipes en instantanée et éventuellement de générer une grille des compétences actualisées.

Section 2 : Propositions d'actions autour de quatre processus complémentaires pour manager les connaissances.

Cette section recense plusieurs actions à mettre en place au sein des structures d'expertise comptable pour permettre à minima un maintien des compétences. Leur liste n'est pas limitative et les propositions ont été choisis pour constituer un socle indispensable.

Avant tout chose, la volonté de mettre en place une gestion des connaissances peut être perturbée par certaines contraintes dont il faut tenir compte dans le déploiement des outils. Effectivement, certaines connaissances seront aisément transposables sur des supports formels. D'autres relèveront d'un apprentissage via l'expérimentation, la mise en pratique. Des caractéristiques propres à l'humain pourront également venir entraver ce processus. Certains collaborateurs détenteurs de connaissances auront l'impression de perdre leur « pouvoir », ainsi ils risquent d'être plus réticent au fait de partager leurs savoirs.



Les experts-comptables dirigeants et les collaborateurs ont indiqué les nuisances possibles à une organisation favorisant la transmission / le partage des compétences à savoir :

- le manque de temps, le manque d'implication du top management,
- l'absence de culture de « partage des connaissances »,
- le turn-over régulier, l'absence de référentiel commun,
- l'absence de délégation dans les nouvelles activités ou activités ponctuelles par les dirigeants.

1. REPÉRER les experts techniques et les compétences clés

1.1. La désignation de référents technique

Au sein du cabinet, la désignation de référents techniques s'avère nécessaire afin que les collaborateurs puissent disposer d'un interlocuteur capable de les orienter, les informer et les accompagner sur des sujets techniques ou secteurs d'activités particuliers.

« *Le référent technique est en charge de l'accompagnement d'une équipe en veillant à l'acquisition et au maintien du développement des compétences sur le plan métier* »⁹⁹. Cet intervenant peut intervenir :

- lorsqu'une problématique opérationnelle est mise en évidence ;
- lors de formations réalisées en interne ;
- pour l'élaboration de supports pédagogiques à destination des équipes ;
- pour assister des collaborateurs dans leurs recherches techniques dans un contexte d'auto-formation.

Pour se positionner en tant que référent, l'individu doit légitimer sa position vis-à-vis des équipes au travers de certaines compétences fondamentales. Au-delà des savoirs techniques qu'il doit détenir dans le domaine où il est le partenaire privilégié, il doit également être en mesure d'écouter les équipes, les convaincre et les animer.

Une grille proposée en **annexe 23**, peut être utilisée pour confirmer le positionnement d'un individu en tant que référent au sein de la structure.

Annexe 23
Tome II
Page 68

1.2. L'identification des compétences critiques

Parmi les compétences, il y a celles qui permettent à la structure de disposer d'un avantage vis-à-vis de ses concurrents. On parle alors de compétences « clés » ou « distinctives ». Le choix, par exemple, de se spécialiser dans la gestion de

⁹⁹ *Le métier de référent technique* [En ligne] <https://www.polyexpertcarriere.com/referent-technique#:~:text=Le%20r%C3%A9f%C3%A9rent%20technique%20F%2FH,comp%C3%A9tences%20sur%20le%20plan%20m%C3%A9tier.> [dernière consultation le 20/08/2020]

patrimoine au-delà des activités comptables et fiscales et de faire en sorte que certains collaborateurs performant dans ce domaine, reviendrait à développer une compétence clé au sein du cabinet. En outre, le fait qu'un collaborateur soit compétent au niveau informatique pourrait également, dans le contexte actuel, être reconnu comme une compétence clé pour et par le cabinet.

De manière générale et encore plus dans le contexte intergénérationnel actuel des cabinets, il est donc nécessaire d'anticiper et de préserver ces compétences particulières. Il est indispensable que le cabinet en ait connaissance et s'organise pour les conserver au risque de mettre en péril le cabinet par leur disparition. Plusieurs outils peuvent contribuer à l'identification de ces compétences clés : le référentiel de compétences, les fiches de poste, la matrice de polyvalence...

L'objectif est de les extraire et les synthétiser comme le montre la méthodologie de l'**annexe 24**.

Annexe 24
Tome II
Page 69

Dans son organisation, le cabinet a trois possibilités d'actions au regard de la problématique de maintien de ces compétences :

- Favoriser la formation en interne pour un partage des savoirs ;
- Prévoir des formations en externe pour les remplaçants de collaborateurs sur le départ ;
- Développer une veille (avec l'aide éventuelle de cabinet de recrutement) autour de profils pertinents.

La direction doit en parallèle activer une veille sur le climat social interne pour ne pas subir et sécuriser d'éventuels départs qui pourraient perturber la bonne marche du cabinet. Une matrice de risques de départs de collaborateur clé peut aussi être suggérée telle que dans la figure ci-dessous. Elle permettrait de croiser plusieurs données comme le temps de recherche d'un profil sur le marché du travail et la probabilité de départ, l'ancienneté sur le poste et ainsi mettre en évidence les postes les plus sensibles.

MATRICE DES RISQUES DES COLLABORATEURS

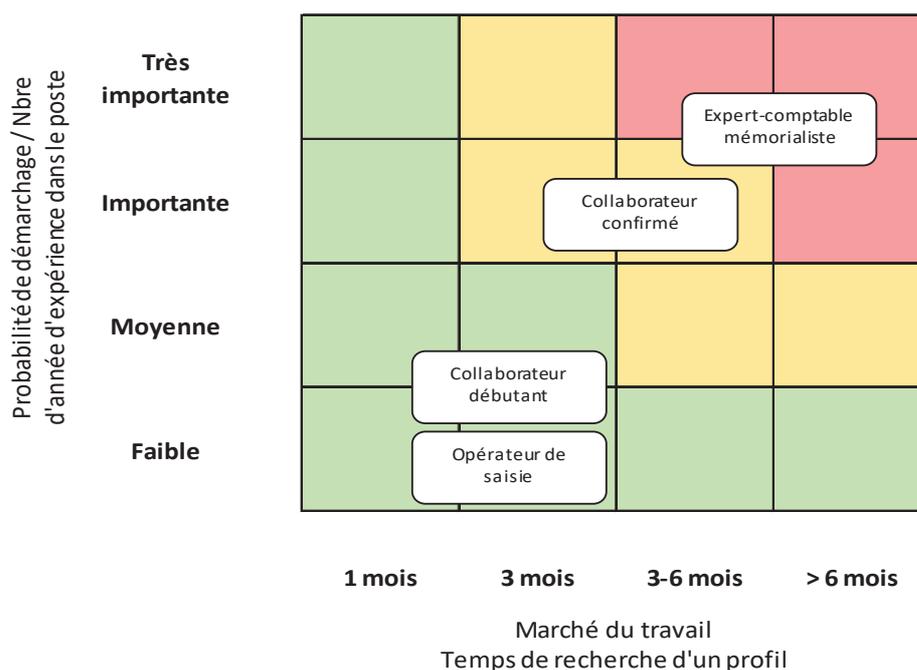


Figure 22 : Matrice de risque des collaborateurs.
 (Inspirée de la matrice de Harvard Business Review France, <https://www.hbrfrance.fr/chroniques-experts/2017/05/15591-gerer-plus-efficacement-risque-collaborateur-cle/>)

Pour confirmer que la question des compétences clés est importante au sein de la gestion des entreprises, l'annexe 25 propose des extraits d'un entretien mené avec Sophie BRESSAN, DRH chez Carrier Transicold Industries. Elle y évoque l'existence, au sein de son organisation, d'un responsable « Plan de succession » : « Son rôle est d'identifier les postes critiques. Il passe en revue chaque poste et identifie les postes sensibles. Si le salarié n'est plus en mesure d'assurer sa fonction pour différentes raisons (démission, arrêt maladie ou autre) sur le long terme comment pouvons-nous le remplacer ? A-t-on quelqu'un de disponible qui pourra former un autre salarié en interne ? En combien de temps ? ».

Annexe 25
Tome II
Page 71

2. CAPITALISER les connaissances pour limiter le risque lié à leur disparition

2.1. La mise à disposition d'outils développés en interne

Il est certain que de nombreux outils ont été créés et sont utilisés au sein des cabinets : matrice TVA, trame simplifiée de l'évaluation d'un fonds de commerce,

tableau de suivi des valeurs mobilières, matrice de contrôle de l'impôt dans le cas d'une intégration fiscale...

Elaborées par la direction, les référents techniques ou encore les collaborateurs sous la supervision de ces derniers, ces matrices devront être centralisées et organisées dans une « boîte à outils » pour permettre un accès pratique. Pour optimiser le temps de recherche, un sommaire dynamique (**annexe 26**) pourra être créé sur une GED ou encore un intranet, regroupant ainsi les outils par thème. Le but est qu'ils soient accessibles d'un simple « clic ».

Annexe 26
Tome II
Page 73

Dans un aspect plus collaboratif et pour permettre la valorisation de l'auteur, ce dernier pourra être cité dans cette table des outils. Ainsi, si l'utilisateur se pose des questions lors de la mise en application, il pourra se tourner vers son créateur qui répondra à ses interrogations. En amont, pour accentuer le côté pédagogique de la démarche et viser à une plus grande autonomie, une synthèse reprenant l'objectif de l'outil et son mode d'emploi peut être intégrée au fichier informatique.

2.2. L'importance du manuel de procédures internes

Depuis 2012, la structure d'expertise comptable devrait avoir formalisé un manuel d'organisation¹⁰⁰. Ce document constitue :

- la base d'une bonne organisation : il permet de s'assurer d'une organisation en cohérence avec les caractéristiques propres du cabinet ;
- un référentiel commun : un outil de communication interne favorisant la diffusion des pratiques pour plus de sécurité, de qualité et d'efficacité.

La norme professionnelle de maîtrise de qualité (NPMQ) ne prévoit que six larges domaines¹⁰¹ dans lesquels le cabinet définit des règles de fonctionnement et rédige des procédures. Toutefois, il ne peut être que recommander de consigner dans ce manuel le maximum de procédures.

¹⁰⁰Dans le cadre de la norme professionnelle de maîtrise de qualité (NPMQ) entrée en application en 2012, les structures d'expertise comptable ont l'obligation de mettre en place des procédures qui peuvent être centralisées au sein d'un manuel des procédures internes. La norme précitée constitue un des piliers du cadre de référence de la profession. Ce cadre de référence définit la nature des différentes missions réalisées par les structures d'exercice professionnel de l'expertise comptable ainsi que les normes professionnelles applicables à ces missions. Un schéma illustratif est disponible en page 21 du référentiel normatif de l'OEC, version 2019.

¹⁰¹ *La maîtrise de la qualité et le manuel d'organisation*, en pratique, Coll. Pratique professionnelles, OEC, juillet 2016

En effet, la mise en œuvre tacite des procédures soulève plusieurs problématiques :

- le risque de perte d'information en cas de départ d'un collaborateur ;
- le risque que les actions menées ne soient pas optimisées (redondances des tâches, oubli de certaines tâches...) ;
- le risque d'incohérence entre les méthodes utilisées et les pratiques habituelles du cabinet ;
- le risque de ne pas être en mesure d'anticiper les situations problématiques.

Le travail de formalisation des procédures, même s'il est un travail consommateur de temps, va permettre d'analyser la cohérence des actions de chaque collaborateur au regard de chaque tâche dans la stratégie globale du cabinet et d'éviter les risques cités préalablement. A ce titre, une fiche pratique d'accompagnement à la rédaction d'une procédure efficace est proposée en **annexe 27**.

Annexe 27
Tome II
Page 74

Avec ce manuel mis à jour régulièrement, le cadre organisationnel de la structure est formalisé et il facilite l'accueil de nouveaux collaborateurs. Il permet aussi de renforcer l'autonomie des collaborateurs dans la réalisation de leurs missions.

2.3. Les notes techniques internes

La capitalisation des connaissances peut aussi passer par la rédaction de notes techniques internes. C'est un outil de communication écrite, groupée, interne au cabinet dont les rôles sont d'informer, de présenter et même de convaincre les collaborateurs sur des sujets opérationnels.

Tout comme pour l'écriture des procédures, les notes techniques internes peuvent être rédigées par l'ensemble des membres de la structure. Cela apporte donc un double objectif : apport de compétences techniques et pratiques de savoir-faire. Cet exercice est d'ailleurs un excellent moyen de mettre en pratique :

- l'esprit de synthèse ;
- la capacité d'analyse ;
- la reformulation ;
- un travail d'écriture précise, concise et sans ambiguïté ;
- la retranscription technique.

Dans tous les cas, ces notes feront l'objet d'une approbation tant pour valider leur forme que leur fond. On suppose donc un retour constructif pour le rédacteur sur les améliorations à apporter.

Annexe 28
Tome II
Page 79

En **annexe 28**, une fiche pratique sur la méthode de rédaction de note interne est présentée à destination des individus souhaitant rédiger avec succès ce type de support.

3. TRANSFÉRER les compétences entre les collaborateurs

Le transfert des connaissances peut se faire de manière directe lorsque l'apprenant observe l'expert, ou, de manière indirecte lorsque l'apprenant s'appuie sur des savoirs retranscrits. Les actions évoquées au point précédent entre également dans cette catégorie de processus car elles contribuent à la diffusion d'information permettant aux collaborateurs d'évoluer.

3.1. L'incitation à un travail quotidien en binôme

Dans la catégorie des modes de transfert par voie directe, il faut évoquer le travail en binômes. Il est de plus en plus répandu au sein des entreprises compte tenu de la mise en place de nouvelles formes de management plus ouvertes et collaboratives. C'est ce que mentionne Anthony Lemarchant dans un article paru dans le journal Les Echos¹⁰². En effet, « *la vague du travail collaboratif – favorisé par les outils digitaux – a surtout permis de décroiser les bureaux. [...] Les salariés se sont mis davantage à dialoguer, à co-construire et finalement à mieux collaborer.* » On peut donc penser que le renforcement du travail en binômes au sein des cabinets ne peut être que bénéfique.

Cette pratique de travail présente de nombreux avantages qui sont, pour certains, rappelés ci-dessous :

- développer les savoirs des membres par le partage d'expériences et de compétences ;

¹⁰² LEMARCHANT Anthony. « *Work couples* » : ces binômes de travail qui performant en entreprise. Les Echos. 28/08/19 [En ligne] <https://www.lesechos.fr/idees-debats/cercle/opinion-work-couples-ces-binomes-de-travail-qui-performent-en-entreprise-1127176> [dernière consultation le 04/08/2020]

- développer la solidarité, le partage, l'entraide, le soutien entre les membres ;
- renforcer la désirabilité du travail par le plaisir de coopérer efficacement avec ses collègues ;
- développer l'innovation en utilisant la créativité du groupe, plus riche que celle d'un individu ;
- mieux gérer les évolutions, les périodes de stress de l'activité.

Le point d'attention principal lié à cette pratique se porte sur le choix des binômes. Certains individus préfèrent travailler seuls et s'isoler : la timidité, une personnalité introvertie peuvent en être les raisons. Il faut donc en amont effectuer un travail sur la constitution de ces binômes pour que l'association de certains collaborateurs fonctionne et qu'ils puissent tirer un maximum d'avantages de cette relation.

3.2. La mise en place d'un programme de mentoring

En parallèle d'un travail en binôme, le cabinet peut développer un programme de mentoring. Plus haut dans ce mémoire, ce mode de transmission de savoirs a été évoqué comme l'un des modes de formation possible. Dominique CANCELLIERI-DECROZE, experte mentorat et fondatrice de CAP MENTORAT, précise dans un entretien¹⁰³ les objectifs du mentoring : « *le programme de mentoring permet de transmettre son expérience et aider un mentoré à évoluer. Il permet des échanges construits et un enrichissement mutuel par des retours d'expériences* ».

Annexe 29
Tome II
Page 82

Cette pratique est courante dans certains cabinets d'expertise comptable comme Grant Thornton qui, en plus d'être positif pour les mentorés, a l'avantage de constituer un cercle vertueux bénéfique également au mentor. « *Aider les autres en se mettant au service de la personne fait grandir ses capacités humaines, managériales et de leadership.* » précise Jean-Luc Carpentier, directeur du mentoring chez Grant Thornton France lors d'un entretien¹⁰⁴.

La pratique du mentoring doit être balisée afin d'instaurer un cadre rassurant pour les acteurs. Elle permet également de s'assurer que l'ensemble des parties prenantes « jouent le jeu » (assiduité, motivation...). Compte tenu d'un processus

¹⁰³ Entretien effectué dans le cadre de la réalisation de ce mémoire. Extraits en **annexe 29**.

¹⁰⁴ Entretien effectué dans le cadre de la réalisation de ce mémoire.

spécifique (présenté ci-dessous), il peut être recommandé de se faire assister dans le déploiement des premiers programmes par un cabinet spécialisé en mentorat ou de suivre une formation sur ce thème afin de s'assurer de la réussite du processus.

- **Etape 1 : La cartographie des profils et le choix réfléchi des binômes**

Afin d'être en mesure de créer des binômes optimaux, il faut en amont étudier les différents profils existants. Cela passe par l'étude du parcours des candidats avec la mise en évidence des besoins en développement des compétences, leur niveau de savoirs, leur volonté et leur motivation à l'intégration du programme. Les binômes sont ensuite constitués d'un mentor¹⁰⁵ et d'un mentoré¹⁰⁶. Lors de la sélection des binômes, il faut vérifier les prérequis d'un bon mentor/mentoré qui sont intégrés dans la charte du programme. Globalement, pour ces rôles il faut être ouvert d'esprit et avoir une envie de partager.

- **Etape 2 : L'installation de la relation mentoring**

Un contrat de mentoring est rédigé entre les parties, il permet d'acter le début du programme. Ce document, accompagné de ses annexes, reprend plusieurs éléments à savoir : les parties engagées, le concept du mentoring ainsi que les rôles et les engagements de chacun, la charte, les objectifs du programme et son planning. Un modèle de contrat est proposé en **annexe 30**.

Annexe 30
Tome II
Page 84

- **Etape 3 : Le suivi des objectifs**

Tout au long du programme de mentoring, des points d'avancement sont à effectuer afin de mettre en évidence les obstacles rencontrés. Le médiateur, souvent le référent du programme, pourra alors intervenir en cas de besoin pour réajuster les objectifs et en intégrer de nouveaux dans le processus.

- **Etape 4 : La fin du parcours : les évaluations du programme**

La fin du parcours doit permettre l'évaluation du programme. Il faut mettre en œuvre une évaluation qualitative du dispositif. Un entretien global pourra être proposé suivi par des entretiens individuels du mentor et du mentoré, le tout

¹⁰⁵ Le mentor contribue à l'évolution professionnelle et au développement du potentiel des mentorés dans une cadre à la fois formel et informel en raison de l'absence de hiérarchie intrinsèque à la relation de mentoring. *Guide pratique du mentoring*, Gisèle Szczyglak, Edition Pearson, 2014

¹⁰⁶ Les mentorés bénéficient, au sein de la relation de mentoring, d'un accompagnement qui leur permet de se développer sur le plan professionnel et personnel dans une cadre informel, non hiérarchisé, bienveillant. *Guide pratique du mentoring*, Gisèle Szczyglak, Edition Pearson, 2014

orchestré par le référent du programme. Des questionnaires d'évaluation pourront être utilisés pour faciliter cette appréciation. Enfin, une fiche de synthèse globale pourra mettre en évidence des points d'amélioration quant au déroulé du programme mais également d'éventuelles lacunes dans les compétences comportementales des participants. (Exemples proposés en **annexe 31**).

4. ACTUALISER les savoirs en permanence pour limiter leur obsolescence

Le dernier processus de gestion fera en sorte de permettre aux équipes de tenir à jour leurs connaissances.

4.1. La mise en place de temps d'échange

La mise en place de temps d'échange remplit un double objectif ; le premier est d'actualiser les connaissances et le second est de renforcer la proximité entre les collaborateurs.

- **Réunions d'information pour partager les points importants centralisés suite à la veille documentaire.**

Une fois par mois, ou plus selon le souhait de la direction, les collaborateurs peuvent être missionnés pour parcourir la documentation et partager avec leurs collègues, sous forme d'une réunion ou d'un support numérique précisant les informations essentielles.

- **Réflexions en groupe sur des problématiques terrain.**

Les structures de taille intermédiaire sont principalement organisées en groupe de travail avec un responsable. L'ordre du jour des réunions hebdomadaires pourrait être complété par un point sur des problématiques rencontrées sur des dossiers en cours de traitement ou traités la semaine d'avant. Ce type d'échanges, afin qu'il soit bénéfique, doit comporter quatre phases :

- *Phase 1 : Le collaborateur expose sa problématique. Les autres membres du groupe doivent écouter sans intervenir ;*
- *Phase 2 : Les collaborateurs posent des questions de clarification (le cas échéant) et demandent les pistes de solutions qui ont déjà été suivies.*
- *Phase 3 : A tour de rôle, chaque collaborateur fait sa proposition de solution.*

- *Phase 4 : Le collaborateur qui a exposé sa problématique résume les propositions qu'il retient ou non.*

Ce type d'échange peut être bénéfique pour l'ensemble des intervenants tant au niveau du développement des savoirs techniques qu'au regard des compétences comportementales (l'écoute, la prise de parole, la synthèse...).

4.2. Rendre accessible la documentation technique

Dans son organisation et ses pratiques, le cabinet doit inciter le collaborateur à l'autonomie et au développement de sa curiosité. Pour le stimuler dans cette démarche, la mise à disposition de documentation est impérative. Le cabinet doit rendre accessible la documentation aux collaborateurs. Les cabinets les plus avant-gardistes auront déjà fait le choix de disposer de contenus 100% numériques. Dans ce cas, les collaborateurs doivent connaître les ressources disponibles et disposer de l'ensemble des identifiants et mots de passe pour y accéder. Pour les autres, les revues professionnelles, les mémentos et autres supports existent toujours au format papier. Le cabinet doit s'assurer de centraliser et organiser cette documentation pour faciliter leur accessibilité pour les collaborateurs. Cette action ne sera bénéfique qu'à la condition où la direction s'inquiètera de savoir si leurs équipes prennent connaissance des supports régulièrement.

En conclusion, grâce à ce chapitre, les structures d'expertise comptable peuvent trouver la voie d'une organisation « apprenante » au quotidien. Les actions proposées en deuxième section permettent de débiter la transformation vers un mode de management plus collaboratif et favorisant le développement régulier des compétences.

Afin de faire le bilan de votre structure, un diagnostic de l'engagement dans la gestion des compétences est prévu en **annexe 32**.

CONCLUSION

L'un des objectifs d'un dirigeant d'entreprise est d'assurer la pérennité de sa structure. Il a été illustré que celle-ci passe, entre autre, pour les cabinets d'expertise comptable, par une diversification des activités. C'est en ce sens que l'expert-comptable est invité par l'OEC, depuis les derniers congrès, à réfléchir à une nouvelle stratégie à adopter pour son cabinet.

Compte tenu des mutations impactant leurs métiers, les cabinets doivent prendre conscience qu'il est nécessaire de revoir leur façon de travailler : processus de réalisation des missions traditionnelles, management des équipes, offre de services et relation client.

Il a été observé que les cabinets ont déjà mis en place certains outils technologiques leur permettant d'optimiser leur production. Toutefois, la restructuration des équipes permise grâce au temps dégagé par ces nouvelles technologies n'a pas forcément été initiée par tous.

Par ce mémoire et à travers la méthodologie qui y est développée, les dirigeants de cabinets seront en mesure de débiter un travail sur la gestion de leur capital humain. Ce mémoire propose un ensemble d'outils permettant, aux structures d'expertise comptable de proximité et de taille moyenne, de passer de la réflexion à la mise en œuvre d'actions pour faire du management des compétences un levier de performance.

La première étape de la méthodologie présentée offre la possibilité à la direction de rassembler l'ensemble des membres du cabinet en communiquant sur la nécessité d'initier une réflexion et un changement au travers d'un projet global à moyen terme. Il a été démontré que le succès de la réalisation d'un projet passe par une conduite du changement. Celle-ci implique, entre autre, des décisions de la hiérarchie qui devront être prises à l'unisson et faire l'objet de communications auprès des équipes.

Dans ce changement, tous les membres du cabinet doivent trouver leur nouveau rôle. Bien que les missions soient amenées à évoluer, les équipes d'aujourd'hui seront majoritairement les équipes de demain dans la mesure où ce sont elles qui connaissent le mieux les clients actuels. La suite de la méthodologie de ce

mémoire passera nécessairement par la mise en œuvre de la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences.

Il a été justifié que cette démarche facilite l'identification des besoins d'évolutions en compétences des collaborateurs afin qu'ils puissent s'adapter à leurs nouvelles fonctions et permettre, par la même occasion, de sécuriser d'éventuels postes clés. Elle est également un dispositif intéressant pour le développement du capital humain des cabinets avec une gestion des carrières et est aussi une réponse possible à la problématique de mobilité des collaborateurs.

Le déroulement de cette démarche permet d'instaurer un temps de discussion privilégié lors de la réalisation des entretiens d'évaluation des collaborateurs. La hiérarchie et ces derniers, doivent porter une attention particulière à ces moments d'échanges. Ils permettent de faire un bilan honnête et de prévoir leurs évolutions en termes de formation et d'apprentissage en fonction des besoins de l'organisation. Ils peuvent également intégrer la notion d'aimer-faire par rapport aux activités du collaborateur pour ainsi renforcer sa motivation, son plaisir au travail et sa satisfaction.

Il a été établi qu'au-delà d'une gestion des compétences, les dirigeants des cabinets d'expertise comptable doivent renforcer et faire évoluer leur management. Manager autrement, c'est satisfaire les aspirations des nouvelles générations qui travaillent au sein des cabinets, à savoir : travailler en équipe, donner du sens au travail, partager ses expériences et évoluer en autonomie. C'est en ce sens que les outils de la dernière partie de la méthodologie ont été réalisés.

L'équipe dirigeante, à savoir les experts-comptables et les managers, va devoir consacrer davantage de temps au management pour ajuster et encourager le développement des compétences au quotidien. Ils vont devoir mettre en place une organisation « apprenante » et permettant l'expansion des savoirs.

La mise en place d'un mode d'organisation plus transversal sera un atout pour répondre à ces attentes. La culture collaborative permise par ce type d'organisation passe ainsi par la communication, la sensibilisation et la responsabilisation. Elle permet de faire en sorte que chaque collaborateur puisse « grandir » au sein de la structure.

Cette évolution des équipes sera également possible par la mise en œuvre d'actions dans l'organisation du cabinet pour favoriser l'accroissement des compétences techniques ou comportementales de chacun.

Au regard des thèmes dernièrement proposés lors des congrès, l'OEC souhaite aider les professionnels dans l'évolution de leurs métiers. Après avoir proposé un thème, « *L'expert-comptable aux cœur des flux* », qui s'assure d'emmener tous les membres de la profession sur le chemin de la transition numérique, l'OEC annonce que cette évolution ne se ferait pas, entre autre, sans une refonte du management des cabinets. Ainsi, on passe d'un contrôle des flux à celui des équipes pour cette future édition dont le prochain thème intègre la notion de management : « *Management x Marketing x Marque : l'équation gagnante au service de la relance économique !* »

Même si certains cabinets ont officiellement débuté une transformation, pour d'autres, la réflexion reste discrète. Toute transformation humaine est un travail possible sur le long terme et qui se réalise avec les équipes alors ...

« Si tu veux contruire un bateau, ne rassemble pas tes hommes et femmes pour leur donner des ordres, pour expliquer chaque détail, pour leur dire où trouver chaque chose... Si tu veux construire un bateau, fais naître dans le cœur de tes hommes et femmes le désir de la mer. »

Antoine de Saint-Exupéry

TABLE DES ANNEXES

Numéro de l'annexe	Nom de l'annexe	Page annexe	Page du mémoire
PARTIE 1			
Annexe 1	Résultat d'enquête auprès d'experts-comptables sur le management des compétences	3	-
Annexe 2	Résultat d'enquête auprès de collaborateurs comptables sur le management des compétences	12	-
Annexe 3	Résultat d'enquête sur la thématique de l'efficacité des missions traditionnelles en cabinet comptable	19	15
Annexe 4	Arbre de décision proposé par l'OEC dans sa plaquette relative à la Loi «Macron»	24	20
Annexe 5	Les missions réalisables dans un contexte de full service	26	21
Annexe 6	Les catégories de missions au sein des cabinets d'expertise comptable	29	24
Annexe 7	Synthèse des caractéristiques, des valeurs et des aspirations des différentes générations	30	28
Annexe 8	Les finalités de la démarche de la marque employeur	31	36
Annexe 9	Les grandes étapes de la courbe du deuil	32	40
Annexe 10	Support de présentation des enjeux actuels de la profession	33	41
PARTIE 2			
Annexe 11	Modèle d'une fiche de poste	43	63
Annexe 12	Grille synthétique des éléments du savoir / savoir-faire / savoir-être adaptée au poste de collaborateur comptable	45	65
Annexe 13	Grille de compétences	46	65
Annexe 14	Matrices dans le cadre de l'entretien annuel du collaborateur	47	66
Annexe 15	Référentiel des métiers de demain	56	67
Annexe 16	Analyse des différents types de pyramides des âges	57	68

Numéro de l'annexe	Nom de l'annexe	Page annexe	Page du mémoire
PARTIE 3			
Annexe 17	Référentiel des 30 appétences « universelles »	59	75
Annexe 18	Fiche pratique à destination des managers : le feed-back	60	82
Annexe 19	Tableau synthétique des différents modes de formation abordés dans le mémoire	64	92
Annexe 20	Arbre de décisions des modes de développement des compétences	65	92
Annexe 21	Exemple de plan de formation	66	94
Annexe 22	Matrice de polycompétences	67	100
Annexe 23	Grille d'examen de candidature au rôle de référent technique	68	102
Annexe 24	Méthodologie pour la mise en évidence des compétences clés	69	103
Annexe 25	Extraits de l'entretien avec Sophie BRESSAN, DRH chez Carrier Transicold Industries	71	104
Annexe 26	Exemple de sommaire dynamique	73	105
Annexe 27	Fiche pratique : La note de procédure	74	106
Annexe 28	Fiche pratique : La note technique interne	79	107
Annexe 29	Extraits de l'entretien téléphonique avec Mme Dominique CANCELLIERI-DECROZE, experte mentorat et fondatrice de CAP MENTORAT	82	108
Annexe 30	Modèle d'un contrat de mentoring	84	109
Annexe 31	Matrices de fin de parcours du programme de mentoring	93	110
Annexe 32	Diagnostic de l'engagement de la structure dans la gestion des compétences	97	111

BIBLIOGRAPHIE

Textes officiels

- ✓ Loi n° 2015-990 du 6 août 2015 pour la croissance, l'activité et l'égalité des chances économiques, dite « loi Macron », Article 62 modifiant l'Ordonnance n° 45-2138 du 19 septembre 1945 portant institution de l'ordre des experts-comptables et réglementant le titre et la profession d'expert-comptable.

- ✓ Loi du 22 mai 2019 relative à la croissance et la transformation des entreprises, dite « loi Pacte », Articles 24 et 37 modifiant l'Ordonnance n° 45-2138 du 19 septembre 1945 portant institution de l'ordre des experts-comptables et réglementant le titre et la profession d'expert-comptable.

- ✓ Article L2242-2 du Code du travail modifié par Ordonnance n°2017-1718 du 20 décembre 2017 - art. 1 relatif à la négociation sur la gestion des emplois et les parcours professionnels.

Ouvrages

- ✓ BARRE Philippe et les consultants de b-ready, *Comment réussir la transformation numérique du cabinet ?*, Edition Groupe Revue Fiduciaire, novembre 2018, 302 p.

- ✓ BARRE Philippe, MELOT Ludovic, *Missions d'accompagnement et de conseil : mode d'emploi*, Edition OEC, septembre 2017, 120 p.

- ✓ BARTHELÉMY Marie-Luce, LE PENNEC Hélène, *La boîtes à outils de l'accompagnement professionnel*, Edition DUNOD, avril 2018, 192 p.

- ✓ BELIGOND Agnès, *Les clés du management intergénérationnel – En mode « collaboratif »*, Edition Afnor, septembre 2018, 106 p.

- ✓ BOURDAT Mathilde, AMBROSINI Anne, *Réaliser son plan de formation en 48h*, Edition Eyrolles, décembre 2009, 130 p.
- ✓ CHARLEUX François, DEBIEUVRE Patrick, *Bâtir une GPEC*, Edition ESF Législatifs, octobre 2018, 152 p.
- ✓ DEBANDE Jean-Christophe, *Pro en Ressources Humaines – 73 outils, 14 plans d'action métier*, Edition Vuiber, janvier 2018, 240 p.
- ✓ DEJOUX Cécile, THEVENET Maurice, *La gestion des talents*, Edition Dunod, septembre 2015, 224 p.
- ✓ DEJOUX Cécile, *Gestion des compétences et GPEC*, Edition Dunod, avril 2013, 128 p.
- ✓ DORBES LECOEUR Elisabeth, *Gérer les compétences et les talents*, Edition DeBoeck, novembre 2015, 192 p.
- ✓ DUDEZERT Aurélie, *La transformation digitale des entreprises*, Edition La Découverte, juin 2018, 128 p.
- ✓ FERDJALLAH-CHEREL Eric, PATETTA Gaëlle, *Guide du full service*, OEC, septembre 2019, 135 p.
- ✓ FLÜCK Claude, *Management des compétences en pratique*, Edition GERESO, mai 2019, 193 p.
- ✓ LAMRI Jérémie, *Les compétences du 21e siècle Comment faire la différence ? Créativité, Communication, Esprit Critique, Coopération*, Edition DUNOD, octobre 2018, 224 p.
- ✓ LELARGE Gérard, *Les fiches outils – Focus – Mener un entretien d'évaluation*, Edition Eyrolles, novembre 2015, 182 p.
- ✓ LEDOUX Jean-Pierre, *La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences*, Edition AFNORD, mai 2016, 276 p.

- ✓ LOISEL Caroline, VIVIER Emmanuel, *Le guide du futur des RH et du management*, Edition Eyrolles, février 2020, 364 p.
- ✓ MINTZBERG Henry, *Voyage au centre des organisations*, Edition Eyrolles, avril 2004, 704 p.
- ✓ SAVALL Henri, ZARDET Véronique, *Comment travailler ensemble ? Défis de l'intergénération*, Editions EMS, 2019, 376 p.
- ✓ SZCZYGLAK Gisèle, *Guide pratique du mentoring – Développer l'intelligence collective*, Edition Pearson, mai 2014, 256 p.
- ✓ THIBAUD Catherine, *Les clefs d'un Mentoring réussi – Pour progresser dans sa vie professionnelle*, mars 2019, Edition StudyramaPro, 228 p.

Mémoires d'expertise comptable

- ✓ BEGGIORA Maud, *Attirer les talents dans les cabinets d'expertise comptable et de commissariat aux comptes : réflexion stratégique et proposition d'une démarche opérationnelle de marketing RH à mettre en œuvre*, session mai 2019, 119 p.
- ✓ GABAUD Benjamin, *Guide méthodologique du manager intergénérationnel : développer les compétences à l'ère du numérique*, session novembre 2018, 131 p.
- ✓ GARCIA Florence, *Le management collaboratif : intérêts, enjeux et méthode de conduite du changement au sein des cabinets d'expertise comptable*, session mai 2019, 121 p.
- ✓ KAPLAN Selen, *Le management agile dans les cabinets d'expertise comptable de taille moyenne : organisation et performance à l'ère du numérique*, session mai 2019, 143 p.

- ✓ MANCIET Lucine, *Conduire l'évolution du métier de collaborateur comptable : enjeux et mise en œuvre dans un cabinet d'expertise comptable*, session novembre 2017, 178 p.
- ✓ Muriel BEYNAT, *L'apport d'un management des ressources humaines à un cabinet d'expertise comptable de taille moyenne : proposition d'une méthodologie de gestion des compétences*, session mai 1993, 121 p.
- ✓ PAPASODARO Florence, *La gestion des compétences par la formation : présentation des enjeux, de méthodes et d'outils. Application d'une démarche pour le pôle social d'un cabinet d'expertise-comptable*, session mai 2010, 232 p.
- ✓ RAIMBOURG Delphine, *Du cabinet à l'entreprise d'expertise comptable, une mutation pour gagner en performance*, session novembre 2017, 124p.
- ✓ SAVOUROUX Audrey, *La gestion des ressources humaines et son pilotage dans un cabinet de taille moyenne : proposition d'actions et d'une méthodologie de mise en place d'outils adaptés*, session mai 2019, 129 p.

Conférence

- ✓ BARRE Philippe, *Club du Numérique – La gestion RH au cœur de la transformation numérique du cabinet*, Rouen, 15 janvier 2020.

Etudes, normes et thèses universitaires

- ✓ BARRE Philippe, MERLOT Ludovic, *Quelles missions demain ?*, Les Moulins, Juillet 2017, 96 p.
- ✓ BENHAMOU Salima, *Imaginer l'avenir du travail, Quatre types d'organisation du travail à l'horizon 2030*, France Stratégie, N°2017-05, avril, 41 p.

- ✓ CHARBONNIER-VOIRIN Audrey, VIGNOLLES Alexandra, *Marque employeur interne et externe*, *Revue française de gestion*, 2015, vol. 41, n° 246, p. 63–82
- ✓ LORENZ Edward, BENHAMOU Salima, *Les organisations du travail apprenantes : enjeux et défis pour la France*, *France Stratégie*, N°2020-03, avril, 114 p.
- ✓ OEC, *Marchés de la profession comptable*, Coll. Etudes institutionnelles-Observatoire de la profession comptable, Edition 2020, 114p.
- ✓ OEC, *Les pratiques managériales des cabinets vues par les experts-comptables*, Coll. Etudes institutionnelles-Observatoire de la profession comptable, Edition juin 2018, 30 p.
- ✓ ZIZZO Carmelo, *Quelles entreprises pratiquent la gestion des compétences ?*, N°77, Avril 2019, 8 p.

Articles de revue

- ✓ ABDERRAHMAN Mekdad, (2019), Le management bienveillant, une pratique d’avenir pour un leadership moderne, *Revue française de comptabilité*, n° 533, juillet-août, p. 29-31
- ✓ DEL POZO Anne, (2019), Les cabinets d’expertise comptable en quête de nouveaux profils, *Option Finance*, N°1532, novembre, p. 32-33
- ✓ GALLAND Thierry, (2008), MILLION-ROUSSEAU Cécile, MONDIEIG Philippe, PERAY Stéphanie, Mettre en place un processus de gestion des compétences durable ou comment un expert-comptable peut rapidement mettre en place la gestion des compétences dans son cabinet ?, *Economie et Comptabilité*, juillet, p. 30-34
- ✓ MELLOUL Michèle, HAMNANE Sonia, (2019), Nouvelles technologies digitales, nouvelles pratiques managériales ?, *Revue française de comptabilité*, n° 533, juillet-août, p. 32-35

- ✓ MENAGER Jean-Paul, (2019), Le management du personnel au sein des cabinets d'expertise comptable, *Revue française de comptabilité*, n° 533, juillet-août, p. 26-28
- ✓ MONIER Hélène, (2019), L'émergence des affects comme objet d'étude du management des organisations, *Revue française de comptabilité*, n° 533, juillet-août, p. 40-41
- ✓ ONNO Thierry, (2019), Quelles pratiques managériales pour aujourd'hui et demain, *Revue française de comptabilité*, n° 533, juillet-août, p. 21
- ✓ ONNO Thierry, (2019), MALARD Marc, Quel management pratiquer au sein des cabinets ?, *Revue française de comptabilité*, n° 533, juillet-août, p. 22-25
- ✓ PIANTE Denis, MATHIEU Anne-Hélène, (2019), Les cabinets d'expertise comptable doivent-ils recruter des informaticiens ?, *Paroles d'expert*, N°88, 3ème trimestre, p. 26
- ✓ ROST Bruno, (2019), Attirer les talents n'est pas chose facile, les fidéliser est essentiel, *Revue française de comptabilité*, n° 533, juillet-août, p. 36-38

Livres blanc

- ✓ Adapter les Ressources Humaines aux mutations de demain, pas à pas, Intuit Quickbooks, <https://quickbooks.intuit.com/fr/experts-comptables/livres-blancs-expertise-comptable/> (date de la dernière consultation : 29/12/2019)
- ✓ Reverse Mentoring disponible sur internet à l'adresse suivante : <https://myreversementoring.com/livre-blanc-reverse-mentoring/> (date de la dernière consultation : 29/12/2019)
- ✓ Organisation et compétences dans l'usine du futur – Vers un design du travail ?, François Pellerin, Marie-Laure Cahier, <https://www.la->

fabrique.fr/wp-content/uploads/2019/07/Note28-cotef-LFI_web-pages-corr.pdf (date de la dernière consultation : 25/01/2020)

Sites internet

- ✓ Site de l'organisme paritaire collecteur OPCALIA www.opcalia.com (date de la dernière consultation le 23/08/2020)
- ✓ Site de l'opérateur de compétences Atlas, OPCA de la branche des experts-comptables www.opco-atlas.fr (date de la dernière consultation le 23/08/2020)
- ✓ Site de l'association CAPMENTORAT www.capmentorat.org (date de la dernière consultation le 23/08/2020)
- ✓ Site internet sur le thème du management www.reussir-son-management.com (date de la dernière consultation le 23/08/2020)
- ✓ Site internet sur le thème du management www.manager-go.com (date de la dernière consultation le 23/08/2020)
- ✓ Site de l'Agence Nationale Pour l'Emploi <https://www.pole-emploi.fr> (date de la dernière consultation le 23/08/2020)

Vidéos

- ✓ *The Digital Reverse Mentoring Program at BNP Paribas Personal Finance*, durée 2 min 46, <https://youtu.be/ldTSo1IG9co>
- ✓ *AXA digital reverse mentoring*, durée 2 min 51, <https://www.youtube.com/watch?v=NQltmugk9fc>
- ✓ *Le Digital Reverse Mentoring à GRTgaz*, durée 3 min 47, https://www.youtube.com/watch?v=T_ZNbqyICoQ

TABLE DES MATIERES

LISTE DES ABRÉVIATIONS	2
TABLE DES FIGURES.....	3
NOTES DE LECTURE.....	4
NOTE DE SYNTHÈSE.....	5
INTRODUCTION.....	7
<i>PARTIE 1 : L'EXPERTISE COMPTABLE, UNE PROFESSION EN PLEINE MUTATION : LES ENJEUX DU MANAGEMENT DES COMPETENCES</i>	11
CHAPITRE 1 : UN CONTEXTE D'ÉVOLUTIONS AUX MULTIPLES ASPECTS : TECHNOLOGIQUES, ÉCONOMIQUES ET SOCIAUX	11
Section 1 : A l'ère du digital.....	11
1. Le phénomène de la révolution numérique	12
1.1. Mutation de notre société sous l'effet du développement du numérique	12
1.2. Les évolutions technologiques sur les méthodes de travail en cabinet d'expertise comptable	13
2. Les impacts du numérique	15
2.1. Le « VUCA WORLD »	15
2.2. La banalisation des connaissances	16
2.3. Le numérique, facilitateur au quotidien	17
2.4. La nécessité d'apporter une meilleure expérience client	18
Section 2 : L'expertise-comptable, un métier qui évolue : l'extension du périmètre d'intervention.....	19
1. L'extension générale du périmètre d'intervention de l'expert-comptable	19
2. La notion de « full service ».....	20
Section 3 : L'évolution de la profession au regard des attentes des clients	22
1. L'expert-comptable, interlocuteur de confiance privilégié.....	23
2. Les prestations d'accompagnement et d'aide à la gestion en haut des sondages	24
Section 4 : Au sein des cabinets d'expertise comptable, les générations s'entremêlent	26
1. Les « seniors » aux pratiques ancrées au sein des cabinets	26
1.1. Les baby-boomers quittent progressivement le monde du travail.....	26
1.2. La génération X se situe en pleine transition sociale	27
2. Les « juniors » en quête de nouvelles attentes à satisfaire	27
2.1. La génération Y ou la « E-génération »	27
2.2. La génération Z, dernière catégorie à entrer sur le marché du travail	28
CHAPITRE 2 : MANAGER LES COMPETENCES AUTOUR DE LA STRATEGIE DES METIERS DE DEMAIN : L'UN DES ENJEUX DES CABINETS COMPTABLES	29
Section 1 : Une évolution des compétences à anticiper pour les collaborateurs des cabinets	29

1.	La nouvelle approche « métier » à adopter	29
1.1.	S'orienter davantage vers la « satisfaction client »	29
1.2.	Développer les « soft skills » : communiquer, écouter, analyser, accompagner	30
2.	Les postes de demain et les compétences requises	31
2.1.	Les grandes catégories de missions pour les cabinets	31
2.2.	Les compétences du collaborateur de demain.....	33
	Section 2 : Détecter, attirer et fidéliser les "talents" pour renforcer la performance du cabinet	34
1.	Les « talents » : avantage concurrentiel pour les cabinets	34
1.1.	Qui sont les « talents » ? Entre « haut potentiels » et « compétences rares »	34
1.2.	Les avantages liés à la gestion des « talents ».....	35
1.3.	Les difficultés liées à l'intégration des « talents » au cabinet.....	35
2.	L'enjeu de la réputation du cabinet au travers de la « marque employeur ».....	36
2.1.	La stratégie de la marque employeur.....	36
2.2.	Développer l'attractivité du cabinet	38
	Section 3 : Manager le changement pour une adhésion des collaborateurs et tenir compte des résistances	38
1.	Des enjeux essentiellement psychologiques	39
1.1.	Appréhender le changement technologique et la mutation humaine	39
1.2.	Le changement au niveau individuel et collectif.....	39
1.3.	Un facteur émotionnel à maîtriser	40
2.	La communication, facteur clé de succès du changement	40
2.1.	La communication du projet.....	40
2.2.	Le pilotage du projet	41
	PARTIE 2 : LA GESTION PREVISIONNELLE DES EMPLOIS ET DES COMPETENCES : DEMARCHE POUR RELEVER AU MIEUX LES DEFIS DE DEMAIN	43
	CHAPITRE 1 : LA GPEC : UN ATOUT MAJEUR DANS LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES.....	43
	Section 1 : La GPEC, obligation pour les « gros cabinets » et opportunité pour les plus petits	44
1.	L'adaptation et l'anticipation des emplois et des compétences au service de la stratégie du cabinet.....	44
2.	Une obligation pour certaines structures	45
3.	Une opportunité pour les plus petites entités ainsi que pour les cabinets de proximité de taille moyenne	47
	Section 2 : Un dispositif intéressant pour développer le capital humain dans les cabinets d'expertise comptable	47
1.	Le pilotage de la gestion des carrières	48
2.	La problématique de mobilité des collaborateurs.....	48
3.	Une démarche source de motivation et de fidélisation des collaborateurs	49
	Section 3 : Le cadre de référence des compétences.....	50
1.	Qualification, compétence : deux notions étroitement liées	50

1.1.	L'évolution du terme de « qualification »	50
1.2.	... vers une notion de « compétences »	51
2.	Les 3 « S », composantes de la compétence : le savoir, le savoir-faire, le savoir-être	52
2.1.	Le « savoir » ou les connaissances théoriques	52
2.2.	Le « savoir-faire » ou les capacités pratiques.....	53
2.3.	Le « savoir-être » ou les capacités comportementales	53
3.	Les compétences cachées	54
CHAPITRE 2 : PROPOSITION D'UNE DEMARCHE DE GPEC ADAPTEE AUX CABINETS DE TAILLE INTERMEDIAIRE		56
Section 1 : L'étude macro-environnementale nécessaire au « projet cabinet ».....		56
1.	Mise en route de la réflexion stratégique par l'analyse externe	56
1.1.	L'analyse PESTEL pour définir la stratégie globale	56
1.2.	Les facteurs pouvant influencer l'environnement macro-économique du cabinet	57
1.3.	La synthèse des scénarios possibles d'évolution	58
2.	Le positionnement du cabinet au regard du marché et de la concurrence	58
2.1.	Le diagnostic des points faibles / forts du cabinet.....	58
2.2.	La mise en évidence des forces et faiblesses au regard du marché	59
2.3.	La synthèse avec l'outil d'analyse SWOT	59
3.	Le choix de sa stratégie.....	61
Section 2 : L'état des lieux du cabinet en matière d'emplois et de compétences : étape indispensable préalable		62
1.	La cartographie des métiers et des emplois	62
1.1.	L'établissement du référentiel métier	62
1.2.	Le recensement des postes de cabinets	63
1.3.	Des outils bénéfiques tant pour les collaborateurs que pour les dirigeants .	64
2.	L'identification des compétences disponibles au sein du cabinet.....	64
2.1.	Le recensement des compétences disponibles à la réalisation des missions actuelles.....	64
2.2.	Mesurer la correcte maîtrise des compétences	65
Section 3 : Identification des écarts entre les disponibilités et les besoins, les actions à mener		66
1.	La définition des métiers et emplois en fonction de la stratégie du cabinet.....	66
2.	L'identification des écarts entre ressources et besoins	67
2.1.	Les écarts besoin-ressources disponibles.....	68
2.2.	La pyramide des âges et évolution des effectifs	68
2.3.	La nécessité de s'imposer des délais d'action	69
3.	La formation, levier d'action pertinent face à l'inadaptation des compétences	69
4.	Les autres solutions envisageables pour réduire l'écart besoins/ressources	70
4.1.	La mobilité interne	70
4.2.	Le recrutement.....	71

**PARTIE 3 : DE LA GESTION AU MANAGEMENT DES COMPETENCES :
PROPOSITION D'UNE DEMARCHE POUR LES CABINETS D'EXPERTISE
COMPTABLE73**

**CHAPITRE 1 : FAIRE DU MANAGEMENT DES COMPETENCES UN LEVIER DE MOTIVATION POUR LES
COLLABORATEURS73**

Section 1 : Concilier la politique de développement des compétences avec les motivations et les souhaits d'évolution des salariés.....74

1. Identifier les sources de motivations du collaborateur en relation avec ses compétences74

2. Manager les appétences pour une complémentarité avec les compétences.....75

2.1. La position des collaborateurs sur les appétences liées à leur poste de travail.
.....75

2.2. La matérialisation du plaisir au travail au travers d'une matrice.....76

Section 2 : Accompagner individuellement le collaborateur par la détermination d'objectifs SMART77

1. La méthode « SMART » pour des objectifs motivants et impliquants77

2. Proposition d'application sur un collaborateur79

Section 3 : Manager pour le développement des compétences des collaborateurs au quotidien80

1. Les rôles clés du manager actuel80

2. L'importance du feed-back du manager pour l'évolution du collaborateur.....82

3. Adapter le mode de management en fonction des compétences du collaborateur83

**CHAPITRE 2 : FORMER SON EQUIPE AVEC L'ELABORATION ET LE SUIVI DU PLAN D'ADAPTATION ET DE
DEVELOPPEMENT DES COMPETENCES85**

Section 1 : Choisir les modes de formation adaptés à la typologie des compétences à développer85

1. Les formations externes85

1.1. Les organismes de formation.....85

1.2. Les associations professionnelles.....86

1.3. Les avantages des formations externes86

1.4. Les limites des formations externes.....87

2. Les formations internes87

2.1. La documentation88

2.2. Les réunions internes au cabinet88

2.3. Le terrain : les rendez-vous professionnels.....89

3. Les formations en autonomie, solutions de plus en plus innovantes89

3.1. Le e-learning90

3.2. La classe virtuelle90

3.3. La personnalisation des formations via l'apprentissage adaptatif91

4. Des méthodes d'apprentissage autour de l'humain91

4.1. Le tutorat.....91

4.2. Le coaching.....92

4.3. Le mentoring.....92

Section 2 : Valider le plan de formation et effectuer son suivi dans le temps93

1.	Prioriser les besoins en trois niveaux	93
2.	Le calcul du budget du plan de formation.....	94
3.	La communication autour du plan de formation.....	95
4.	Le suivi de la réalisation du plan de formation.....	96
5.	La démarche de validation du succès du plan de formation.....	96
CHAPITRE 3 :	ORGANISER LE CABINET POUR UN PARTAGE DE CONNAISSANCES AU SEIN DE LA	
STRUCTURE	98
	Section 1 : Trouver une organisation favorable à la diffusion des compétences	98
1.	L'organisation pyramidale critiquée mais privilégiée.....	98
2.	Les atouts d'une organisation transversale	99
3.	Les bénéfices de la polyvalence des collaborateurs.....	101
	Section 2 : Propositions d'actions autour de quatre processus complémentaires pour	
	manager les connaissances.	102
1.	REPÉRER les experts techniques et les compétences clés	103
1.1.	La désignation de référents technique	103
1.2.	L'identification des compétences critiques.....	103
2.	CAPITALISER les connaissances pour limiter le risque lié à leur disparition	105
2.1.	La mise à disposition d'outils développés en interne	105
2.2.	L'importance du manuel de procédures internes	106
2.3.	Les notes techniques internes	107
3.	TRANSFÉRER les compétences entre les collaborateurs	108
3.1.	L'incitation à un travail quotidien en binôme	108
3.2.	La mise en place d'un programme de mentoring.....	109
4.	ACTUALISER les savoirs en permanence pour limiter leur obsolescence.....	111
4.1.	La mise en place de temps d'échange	111
4.2.	Rendre accessible la documentation technique.....	112
CONCLUSION	113
TABLE DES ANNEXES	116
BIBLIOGRAPHIE	118
TABLE DES MATIERES	125
SITE INTERNET	130

SITE INTERNET

Un site internet a été créé afin de mettre à disposition des professionnels l'ensemble des outils contenus dans ce mémoire.

Ils sont accessibles sur internet via le QR code suivant :



<https://management-des-competences-96.websself.net/>

Le secteur de l'expertise comptable poursuit sa transformation avec **l'intégration** de nouvelles **technologies** dans son principal **processus** de production. Il faut voir en cette évolution une **opportunité** pour les structures d'expertise comptable de se libérer du temps pour se **rapprocher** de leurs **clients**, les **accompagner** plus régulièrement mais également une occasion pour trouver et proposer de **nouvelles missions**.

La modification progressive des métiers de l'expertise comptable doit donc s'accompagner au sein des cabinets d'une **refonte des besoins en compétences** puisque les postes des collaborateurs vont nécessairement devoir être **aménagés**. La question de l'évolution des compétences est donc absolument **déterminante** pour l'avenir des cabinets dont la majorité des effectifs est aujourd'hui affectée à des tâches de production d'informations comptables.

Tous les outils de ce mémoire disponibles sur internet via ce QR code :

