

## Comportements professionnels

### Série n° 7

#### Les éléments de la compétence comptable

Les nouvelles règles de l'économie et l'importance prise par la fonction financière et comptable dans les entreprises génèrent deux impacts majeurs au sein des entreprises :

- L'intégration de l'impératif de capacité concurrentielle pour la survie de l'entreprise ;
- Une valorisation considérable du rôle de l'information, de la communication financière et de la comptabilité et, par là même, la disparition progressive de la vieille culture qui accusait la comptabilité de coûter cher sans grand apport à l'efficacité de l'entreprise.

Dans ce contexte, le travail comptable se valorise de jour en jour, ce qui en même temps accroît les attentes des entreprises à l'égard de leurs comptables et amène ces derniers à s'enquérir continuellement de leur portefeuille de compétences.

Thomas TROADEC (2000) définit la compétence comme "le corrélat de toute activité efficace menée avec succès". Il ajoute que la gestion de la reconnaissance des compétences devient ainsi une problématique majeure pour les entreprises.

Aussi, peut-on affirmer que lorsqu'un employé est incompetent, il transfère son incompetence à l'entreprise et lorsque la somme des incompetences au sein d'une entreprise devient significative, elle menace inéluctablement sa compétitivité et, par là même, la continuité de son exploitation.

Le portefeuille ou portfolio de compétences est constitué par l'ensemble des compétences que l'on possède ou que l'on prétend posséder ou qui sont nécessaires à l'exercice d'un métier ou la réalisation d'un projet professionnel.

Les anglo-saxons utilisent le terme Knowledge (connaissance) ou ability (aptitude) pour définir l'ensemble des savoirs mobilisés par un métier (Stone et al, 2000).

Guy Le Boterf définit la compétence, de son côté, comme étant "une construction : c'est le résultat d'une combinaison pertinente entre plusieurs ressources".

Le référentiel des métiers types et compétences des professionnels de l'information (ADBS, Paris 1998) énumère ces ressources comme étant principalement des :

- Savoirs : ensemble structuré de connaissances, principalement acquises en formation.
- Savoir-faire : maîtrise de méthodes et des outils assurant la réussite d'une activité définie.
- Aptitudes : dispositions naturelles ou acquises induisant un comportement.

Il s'agit, en somme et surtout, d'un savoir agir et d'un savoir se comporter qui doivent être reconnus pour être validés.

On distingue quatre éléments de la compétence comptable <sup>1</sup> :

**1. Les savoirs** : il s'agit des savoirs théoriques acquis par la voie des études, de la formation continue et de la lecture de la documentation professionnelle et générale.

Les rôles respectifs des études et de la formation continue dans l'acquisition des savoirs correspondent à deux contenus : des acquisitions de base pour les études et des mises à jour pour la formation continue. Quant à la lecture de la documentation, elle constitue un facteur d'efficacité aussi bien pour les études que pour la formation continue et représente une nouvelle aptitude fondamentale des comptables, celle de leur capacité à apprendre tout au long de la vie que certains élèvent déjà au rang d'un nouveau savoir : le savoir évoluer.

Stone et al (2000) distinguent entre les compétences techniques de base (entry - level technical managerial accounting knowledge) acquises des études avant de s'engager pleinement dans la vie professionnelle et les compétences sur le secteur d'activité de l'entreprise (la connaissance de l'industrie) qui regroupent les connaissances sur les pratiques, règles, systèmes de gestion des entreprises du secteur et qui s'acquièrent soit par une formation spécialisée (Banque, assurance, hôtellerie, agriculture, etc...) ou, ce qui est plus souvent le cas actuellement, par la pratique sur le terrain et l'expérience, ce qui rattacherait cet apprentissage au savoir-faire.

---

<sup>1</sup> Pierre-Laurent Bescos, Les déterminants des compétences de la fonction gestion-finances.

**2. Le savoir-faire :** défini par Peretti (1999) comme correspondant à l'acquisition d'habiletés par l'expérience, les acquis d'expérience sont acquis par l'ancienneté, l'intensité des apprentissages pratiques (assiduité, degré de conscience, attachement au travail bien fait et degré de difficultés et de complexité des problèmes rencontrés), la variété des postes occupés et le grade.

**3. Les aptitudes comportementales :** ou savoir être qui concernent les aptitudes et l'intelligence émotionnelle du comptable ou l'inné comme l'acquis interfèrent.

Daniel Goleman (1998) soutient que l'intelligence technique se place en seconde position derrière l'intelligence émotionnelle pour expliquer la réussite professionnelle. La compétence comportementale intervient à concurrence des 2/3 dans l'explication du succès ou de l'échec professionnels confirme-t-il.

Selon un autre principe qu'il avance : "plus on grimpe dans la hiérarchie, plus importantes sont les compétences comportementales. Au sommet de la pyramide, tout le monde a besoin de capacités intellectuelles, mais le leader n'est pas celui qui surclasse les autres sur ce plan : c'est la compétence émotionnelle qui fait la différence entre les meilleurs et les moins bons. Les meilleurs possèdent à un plus haut degré toute une gamme de compétences émotionnelles, parmi lesquels l'ascendant, le sens de la direction, le sens politique, la confiance en soi et l'exigence de perfection. Leur réussite est due, à 90%, à l'intelligence émotionnelle".

Le savoir se comporter a deux composantes : des compétences intrapersonnelles (connaissances de soi, maîtrise de soi et motivation) et des compétences interpersonnelles (empathie, reconnaissance et gratitude et capacité de nouer des relations avec les autres).

Le savoir se comporter qui relève jusqu'à ce jour essentiellement des compétences tacites (tacit knowledge) commence à faire l'objet d'enseignement et de formation spécifiques.

Stone et al définissent ces compétences comme étant les aptitudes à améliorer sa productivité et à construire des relations de travail avec les autres. Ces compétences sont acquises par l'observation des réactions des autres et de ses mentors (et supérieurs hiérarchiques). Ce savoir-être fait l'objet aussi d'éducation universitaire et de formation continue. Il concerne la gestion de soi-même, la gestion des autres et la gestion de sa carrière<sup>2</sup>.

**4. L'aptitude à résoudre les problèmes (problem solving ability) :** cette aptitude qui reflète le degré d'efficacité, de professionnalisme et de sagesse du comptable élève le professionnel comptable au plus haut degré de la considération professionnelle. Plus on s'élève dans la hiérarchie, plus l'aptitude à résoudre les problèmes devient cruciale.

D'autres auteurs ont développé un référentiel de compétences similaires tout en insistant sur d'autres compétences complémentaires :

- Bruns et al (2001) citent particulièrement les capacités d'analyse et d'interprétation, la connaissance du secteur d'activité (la connaissance de l'industrie), l'aptitude au travail en équipe, les facultés de communication et les connaissances en informatique.

- Jordan (1998) et Taudin (2000) soulignent l'importance des aptitudes à la communication, au travail avec les décideurs internes et à la réactivité.

----- O -----

**Question 1 :** Devant l'accroissement des attentes des entreprises à l'égard de leurs comptables, comment réagissez-vous ?

**Question 2 :** Décrire les principales qualités d'un comptable consciencieux.

**Question 3 :** Comment faites-vous pour améliorer votre portfolio de compétences ?

**Question 4 :** Expliquer le concept du savoir évoluer ?

**Question 5 :** Que signifie «connaissance de l'industrie» ?

**Question 6 :** Définir l'aptitude à résoudre les problèmes.

**Question 7 :** Que procure l'aptitude à résoudre les problèmes ?

---

<sup>2</sup> Pierre-Laurent, Bescos, op-cit.