

**Ministère de l'Enseignement Supérieur  
Université de Sfax  
Faculté des Sciences Economiques et de Gestion**

**Commission d'Expertise Comptable**

**Mémoire en vue de l'obtention du diplôme d'expertise comptable**

*Sujet :*

*Les compétences nécessaires pour la réussite dans  
l'exercice libéral de la profession d'expert-comptable*

**Dirigé par :**

**Abderraouf YAÏCH**

**Membre de l'Ordre des Experts  
Comptables de Tunisie**

**Préparé par :**

**Ramzi BORGI**

**Mémorialiste en expertise comptable**

# SOMMAIRE GENERAL

Dédicaces.....	Erreur ! Signet non défini.
Remerciements .....	Erreur ! Signet non défini.
<b>Sommaire général .....</b>	<b>1</b>
<b>Abréviations.....</b>	<b>4</b>
<b>Introduction.....</b>	<b>5</b>
<b>Première Partie : Compétences Pour Développer Une Clientèle Fructueuse.....</b>	<b>11</b>
<b>Chapitre 1 – Compétences relationnelles et comportementales .....</b>	<b>13</b>
Section 1 : Choix des règles de conduite dans la recherche d'une clientèle cible .....	14
Sous-section 1 : Définir le champ d'intervention du cabinet (définir les missions).....	16
Sous-section 2 : Définir les valeurs et exigences du cabinet.....	21
Sous-section 3 : La sélection et les rapports avec les clients .....	24
Section 2 : Développer un réseau relationnel efficace et se doter des compétences de marketing professionnel.....	26
Sous-section 1 : Importance des réseaux relationnels .....	27
Sous-section 2 : Les compétences nécessaires pour développer un réseau relationnel .....	30
Sous-section 3 : Le marketing professionnel .....	34
Section 3 : Gestion des attentes des clients .....	36
Sous-section 1 : Intégration de la satisfaction des clients dans la politique générale du cabinet .....	37
Sous-section 2 : Identifier les attentes des clients .....	38
Sous-section 3 : Répondre aux attentes des clients .....	41
<b>Chapitre 2 : Compétences techniques .....</b>	<b>42</b>
Section 1 : Maîtrise des missions et des démarches qu'elles impliquent .....	42
Sous-section 1 : Les missions d'assistance .....	43
Sous-section 2 : Les missions de certification.....	45
Sous-section 3 : Les missions de consulting .....	47
Section 2 : Le professionnalisme.....	50
Sous-section 1 : Définition et importance du professionnalisme .....	50
Sous-section 2 : Les exigences du professionnalisme.....	52
Sous-section 3 : Intégration du professionnalisme dans la culture du cabinet .....	55
Section 3 : Le développement des aptitudes au jugement professionnel.....	57
Sous-section 1 : L'importance du jugement pour la profession comptable .....	58
Sous-section 2 : Les qualités caractéristiques du jugement professionnel .....	59
Sous-section 3 : La démarche nécessaire pour la formulation d'un jugement professionnel de qualité .....	62
<b>Chapitre 3 : Gestion des risques liés aux missions.....</b>	<b>65</b>
Section 1 : Généralités sur la gestion des risques .....	66
Sous-section 1 : Notions clés et concepts fondamentaux de la gestion des risques .....	66
Sous-section 2 : Les éléments du dispositif de gestion des risques.....	69
Sous-section 3 : L'impératif d'imprégner de façon raisonnable les activités du cabinet par les exigences de la maîtrise et de la gestion des risques.....	71

Section 2 : Les risques professionnels.....	74
Sous-section 1 : La responsabilité de l'expert-comptable.....	74
Sous-section 1 : Les risques liés au marché.....	77
Sous-section 3 : Les risques liés à l'appréciation des travaux accomplis par l'expert-comptable.....	79
Section 3 : La réponse aux risques identifiés.....	81
Sous-section 1 : L'évaluation des risques identifiés.....	82
Sous-section 2 : L'appétence pour le risque.....	84
Sous-section 3 : La réponse aux risques.....	86
<b>Deuxième Partie : Compétences De Gestion Interne.....</b>	<b>90</b>
<b>Chapitre 1 – Compétences comportementales de management du cabinet.....</b>	<b>91</b>
Section 1 : Le modèle comportemental de l'expert-comptable.....	92
Sous-section 1. L'intégration des comportements dans la politique générale du cabinet.....	93
Sous-section 2. Le seuil critique de compétences comportementales.....	95
Sous-section 3. Le modèle de résonance de l'expert-comptable.....	98
Section 2 : Gestion des comportements des collaborateurs.....	100
Sous-section 1. Définition et communication de la politique, des valeurs et exigences.....	101
Sous-section 2. Contrôle des comportements des collaborateurs et gestion des conflits comportementaux.....	104
Sous-section 3. La formation aux compétences comportementales.....	105
Section 3 : Le travail en équipe et l'intelligence collective.....	108
Sous-section 1. L'importance du travail en équipe et de l'intelligence collective.....	109
Sous-section 2. Les caractères distinctifs d'une équipe efficace.....	110
Sous-section 3. Les exigences comportementales du travail en équipe.....	113
<b>Chapitre 2 –Compétences Techniques Pour La Conduite Des Missions.....</b>	<b>114</b>
Section 1 : Les méthodes de travail.....	115
Sous-section 1. Définition des méthodes de travail par type de mission.....	115
Sous-section 2. Documentation des travaux.....	118
Sous-section 3. Contrôle de la bonne application des méthodes de travail.....	120
Section 2 : L'encadrement des collaborateurs.....	122
Sous-section 1. Planifier et gérer les missions.....	122
Sous-section 2. Les qualifications techniques.....	124
Sous-section 3. Evaluation des performances.....	126
Section 3 : Le contrôle qualité.....	129
Sous-section 1. La supervision des travaux et la revue de la qualité.....	130
Sous-section 2. Prise en compte du feed-back externe.....	131
Sous-section 3. La critique constructive.....	133
<b>Chapitre 3 - Communication Sur Les Risques.....</b>	<b>136</b>
Section 1 : Le développement d'une culture de gestion des risques.....	137
Sous-section 1 : Information des collaborateurs sur l'importance de la gestion des risques.....	138
Sous-section 2 : L'intégration du personnel dans le processus de gestion des risques.....	140
Sous-section 3 : Information sur la politique choisie pour gérer les risques.....	142
Section 2 : Les outils de communication sur la de gestion des risques.....	145

Sous-section 1 : La documentation .....	145
Sous-section 2 : Concertation et ouverture de canaux d'accès aux plus hauts responsables .....	148
Sous-section 3 : La tenue de réunions régulières .....	150
Section 3 : Contrôle et Pilotage du processus de gestion des risques.....	152
Sous-section 1 : Généralités sur les activités de contrôle.....	153
Sous-section 2 : Les politiques et procédures de contrôle.....	155
Sous-section 3 : Les activités de pilotage.....	156
<b>Conclusion.....</b>	<b>159</b>
<b>Annexe : Enquête .....</b>	<b>164</b>
<b><i>I. Présentation générale de l'enquête .....</i></b>	<b><i>164</i></b>
A. Le champ de l'enquête et caractéristiques de l'échantillon .....	164
B. Présentation détaillée du contenu du questionnaire .....	165
Première partie du questionnaire : Facteurs de la réussite dans l'exercice libéral de la profession d'expert-comptable .....	165
Deuxième partie du questionnaire : Compétences nécessaires pour le développement d'une clientèle fructueuse.....	165
Troisième partie du questionnaire : Compétences nécessaires pour la gestion interne du cabinet .....	166
Contenu du questionnaire.....	166
<b><i>II. Analyse des réponses reçues .....</i></b>	<b><i>174</i></b>
A. Synthèse générale des résultats de l'enquête .....	174
B. Résultats détaillés de l'enquête.....	175
Résultats de la première partie : Question générale .....	175
Résultats de la deuxième partie : Les compétences nécessaires pour le développement d'une clientèle fructueuse.....	176
<b>Bibliographie .....</b>	<b>192</b>

## **ABREVIATIONS**

CDP	Code des Devoirs Professionnels de l'Ordre des Experts Comptables de Tunisie
CDPF	Code des Droits et Procédures Fiscaux
COC	Code des Obligations et des Contrats
COSO	Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission
COSO II	Cadre de référence de la gestion des risques du COSO (COSO II)
CSC	Code des Sociétés Commerciales
OECT	Ordre des Experts Comptables de Tunisie
NTCI	Nouvelles Technologie de l'Information et de la Communication
ICCA	L'institut Canadien des Comptables Agréés
IFAC	The International Federation of Accountants
ICAEW	The institute of Chartered Accountants in England and Wales.
ISA	International Standard on Auditing
ISO	International Organization of standardization
RCF	Revue Comptable et Financière
TFP	Taxe de Formation Professionnelle

# INTRODUCTION

Le rêve de nombreux étudiants en expertise comptable est de réussir à implanter leur propre cabinet. La volonté et les compétences techniques ne font pas défaut, mais la réussite n'est pas toujours évidente. On assiste, même, de nos jours à un nombre élevé de diplômés d'expertise comptable qui ne réussissent pas dans la vie professionnelle.

Cela est-il dû à une saturation du marché ? Ou à des insuffisances techniques ?

La théorie de Say (J.B.) sur l'économie des services supérieurs affirme que « l'offre crée sa propre demande ». Cette théorie se vérifie à l'échelle du monde pour l'expertise comptable. La prolifération de diplomation dans les pays anglo-saxons (USA, Canada, Australie et Grande Bretagne) explique la puissance de la profession comptable dans ces pays et lui donne un avantage compétitif certain par rapport à ses concurrents locaux et à l'échelle mondiale.

De même, l'insuffisance des compétences techniques ne justifie pas la majorité des cas d'échec. Il arrive qu'une personne remarquable par son intelligence, qui réussit brillamment ses études, ne rencontre pas le même succès dans la vie professionnelle alors qu'une autre personne ayant plutôt fait des études moyennes réussit brillamment dans l'exercice professionnel. Les compétences techniques ne suffisent, donc, plus. D'autres compétences sont aussi nécessaires sinon plus pour bien réussir.

La réussite dans l'exercice libéral de la profession d'expert-comptable dépend de l'aptitude du professionnel à assurer une bonne rentabilité de son cabinet dans le respect des valeurs de la profession. Autrement dit, la réussite dépend de l'aptitude du professionnel à développer une clientèle fructueuse et à gérer efficacement son cabinet et ses missions.

Les déterminants de la réussite dans l'exercice libéral de la profession d'expert-comptable reposent, donc, sur deux composantes :

- Une composante externe : La capacité de séduire et de conserver une clientèle fructueuse,
- Une composante interne : Une gestion performante du cabinet et des hommes.

Réussir ces deux composantes exige de l'expert-comptable une triptyque de compétences à savoir :

- Les compétences comportementales,
- Les compétences techniques, et
- Les compétences en matière de gestion des risques.

Ces compétences sont inter-reliées. Toutefois, les compétences comportementales semblent constituer un vecteur de la réussite globale et un facteur d'excellence dans les compétences techniques et la gestion des risques.

Un déficit comportemental est de nature à déprécier la perception des aptitudes techniques par le marché, alors que la compétence dans les comportements met davantage en valeur les capacités techniques et professionnelles d'une personne. C'est la raison pour laquelle les qualités humaines et comportementales l'emportent sur les diplômes<sup>1</sup>.

Parmi ces trois types de compétences, seules les compétences techniques sont prises en charge par le système éducatif. Les compétences comportementales, nécessaires pour mettre en valeur les compétences techniques, ainsi que les compétences en gestion des risques, qui soutiennent les autres compétences, ne sont que peu intégrées dans les programmes éducatifs.

### **1- Les compétences émotionnelles et comportementales**

Les recherches, vulgarisées par Daniel Goleman, ont démontré que l'intelligence technique (exprimée par le quotient intellectuel « QI »<sup>2</sup>) se place en seconde position derrière l'intelligence comportementale pour expliquer la réussite professionnelle<sup>3</sup>. La maîtrise de nos comportements intervient à concurrence des 2/3 dans l'explication du succès ou de l'échec professionnel confirme-t-il<sup>4</sup>.

Le professionnel n'est plus uniquement jugé sur la base de ses capacités intellectuelles ou ses compétences techniques (présumées vérifiées à l'obtention du diplôme d'expertise comptable) mais à l'aune d'un nouvel étalon : La qualité de son rapport à lui-même et de ses rapports aux autres (confrères, clients, collaborateurs, etc...).

---

<sup>1</sup> Le proverbe dit « l'homme est plus important que le diplôme ».

<sup>2</sup> Le Q.I. est une mesure de l'intelligence intellectuelle générale. Il s'agit donc d'une capacité générale à penser et à résoudre des problèmes dans un laps de temps limité.

<sup>3</sup> Toutefois, l'analyse du questionnaire établi dans le cadre de la préparation du présent mémoire, montre que 12 experts-comptables (soit 50%) octroient la même importance aux compétences comportementales, alors que 8 experts-comptables (soit 33.3%) donnent plus d'importance aux compétences techniques, et 4 experts-comptables (soit 16.7%) classent la gestion des risques au premier rang dont trois experts-comptables donnent plus d'importance aux compétences comportementales qu'à celles techniques.

<sup>4</sup> Goleman (D.), « L'intelligence émotionnelle – 2 », Editions J'ai lu, 1998, pages 32-33.

Cela s'explique par le fait que dans les professions qui exigent un haut niveau de compétences intellectuelles, comme la profession d'expert-comptable, la sélection sur le plan technique est rigoureuse au niveau de l'accès à la profession (le certificat des études supérieures de révision comptable en fournit la preuve s'il en faut) sans aucune exigence sur le plan comportemental. Et comme les étudiants qui réussissent à franchir le barrage initial ont des compétences techniques raisonnablement suffisantes, celles-ci, tout en étant nécessaires, n'offrent plus ensuite un avantage compétitif décisif.

Les déterminants de la réussite (une clientèle fructueuse et une gestion performante du cabinet) font appel aux compétences comportementales en plus des compétences techniques. Pour être mises en valeur et mériter la reconnaissance des autres, les aptitudes techniques nécessitent d'être mises en œuvre par des hommes qui se comportent de façon intelligente. Selon Pierson (M-L.), l'intelligence comportementale n'ajoute pas aux aptitudes techniques, elle les multiplie. A contrario, un déficit comportemental peut aller jusqu'à gâcher les aptitudes techniques et priver le professionnel de toute reconnaissance.

Être reconnu par sa fiabilité, sa conscience professionnelle et sa confidentialité constitue un facteur clé de succès pour l'expert-comptable. De même, la conscience de ses compétences ainsi que de ses faiblesses comportementales permet à l'expert-comptable de définir le champ d'intervention de son cabinet en procédant à la confrontation de son bilan de compétences aux compétences critiques spécifiques exigées par les différents métiers comptables, à savoir l'assistance, la certification et le consulting.

La sélection de clients à risques faibles et leur fidélisation implique, aussi, la définition des valeurs et exigences en matière de recherche de la clientèle d'une part et l'entretien de relations avec les clients basées sur la loyauté, l'indépendance, l'impartialité et le désir d'être utile. De même, un professionnel avisé est un professionnel qui s'attache aux règles de l'éthique professionnelle.

L'expert-comptable est tenu, aussi, de faire preuve d'intelligence comportementale afin de développer un réseau relationnel performant, lui permettant :

- de se faire connaître, et
- de gérer convenablement les attentes de ses clients pour réduire le risque de déception pouvant affecter négativement sa réputation.

Quant à la gestion interne du cabinet, l'expert-comptable, chef d'entreprise, est, en dernier ressort, un meneur d'hommes. Son emplacement au sommet de la hiérarchie rend ses comportements cruciaux pour la réussite. Pour ce faire, il est tenu :

- d'informer ses collaborateurs sur l'impact des comportements sur la performance du cabinet, de les éduquer dans le sens professionnel et de contrôler leur comportements ;
- d'intégrer les comportements dans les critères de recrutement afin de réduire le risque des recrutements-erreurs pouvant affecter l'efficacité globale du cabinet ;
- de développer un climat de travail motivant en adoptant un des styles de management de résonance, notamment, celui de l'entraîneur ;
- de développer une culture de collaboration et de travail collectif permettant de bénéficier des avantages du travail d'équipe et de l'intelligence collective.

Certes, les aptitudes comportementales sont en synergie avec les aptitudes purement intellectuelles, ce qui exige des experts-comptables qu'ils allient les deux types de compétences. L'avantage concurrentiel dans la profession suppose en plus des compétences techniques, un savoir vivre et communiquer avec les autres, autrement dit des qualités et des compétences comportementales.

Les professionnels les plus avertis affirment que l'observation des comportements, de l'aptitude à nouer des relations, de la capacité à résoudre les problèmes... permet de prévoir ceux qui peuvent exceller dans l'exercice libéral de la profession de ceux qui s'exposent plutôt aux difficultés.

## **2- Les compétences techniques**

Etre techniquement compétent, c'est acquérir les connaissances et les savoirs faire dans les divers domaines qui concernent le champ d'intervention de l'expert-comptable (comptabilité, droit des sociétés, fiscalité, gestion, etc.) au cours des études et des stages professionnels et les exploiter, les développer et les mettre à jour tout au long de la vie professionnelle.

Toutes les missions dont peut être chargé l'expert-comptable (missions d'assistance, missions de certification et missions de conseil) ont un trait commun qui est l'aide à la gestion du patrimoine des clients bien que faisant appel à des connaissances variées.

Les clients ne confient leurs dossiers qu'à des experts-comptables dont ils reconnaissent la compétence technique c'est-à-dire la capacité à :

- Maîtriser les missions et les démarches qu'elles impliquent. L'expert-comptable ne doit pas s'engager dans des missions qui dépassent ses capacités techniques ;
- Formuler des jugements professionnels de qualité ; et
- Accomplir leurs missions avec professionnalisme.

Le volume des connaissances nécessaires pour l'exécution des missions est devenu si important qu'aucun professionnel ne peut prétendre tout connaître. Une stratégie d'apprentissage, de travail collectif en équipe et de coopération s'avère indispensable pour maintenir et développer les connaissances individuelles et bénéficier de l'intelligence collective du cabinet. Une telle stratégie ne peut être mise en œuvre sans recours aux compétences comportementales.

De même, la gestion interne du cabinet et la rentabilisation des dossiers nécessitent que l'expert-comptable se préoccupe de développer les compétences techniques de ses collaborateurs.

En ce sens, il est impératif qu'il :

- définisse les méthodes de travail, les communique aux collaborateurs et contrôle leur bonne application,
- planifie les missions et les affecte aux collaborateurs en fonction de leurs compétences.
- se préoccupe d'une façon permanente de la qualité des travaux accomplis par ses collaborateurs en supervisant leurs travaux et en accordant une attention particulière à l'appréciation de la qualité des travaux par le client (feed back).

### **3- Une gestion performante des risques liés aux missions**

La profession comptable est, à l'instar de tout métier, indissociable du risque (risques liés aux missions, aux clients, aux collaborateurs et au marché). L'observation des cas d'échec montre qu'une absence de gestion de risque expose, généralement, le professionnel à des situations inconfortables (litiges, procès, instruction pénale, condamnation civile ou pénale, sanctions professionnelles, perte de clientèle, difficultés financières, mauvaise réputation, etc.) ayant un impact négatif sur sa performance et sur la rentabilité et l'image de marque de son cabinet et, de façon générale, sur sa carrière professionnelle.

Une gestion performante des risques fournit des méthodologies et des techniques qui améliorent la prise de décisions et les jugements. Dans ce sens, elle constitue un élément du processus de gestion et aide à la réalisation des objectifs de performance et de rentabilité.

Il est donc impératif :

- d'introduire la gestion des risques liées aux missions dans la politique générale du cabinet : Appétit du risque du cabinet, choix des missions à exécuter, sélection des clients, délégation des pouvoirs, etc.
- de la communiquer aux collaborateurs,
- de veiller au développement d'une culture du risque au sein de son cabinet, et
- de veiller au contrôle et au pilotage continu du processus de gestion des risques afin de l'adapter aux différents changements de l'environnement.

La gestion des risques est un processus, composé de plusieurs actions (la fixation des objectifs, la détermination de l'appétit du risque, l'identification des évènements, l'évaluation du risque, la réponse au risque, les activités de contrôle et l'information et la communication sur les risques) et doit être mis en œuvre par tous les membres du cabinet tout en réservant un rôle principal pour l'expert-comptable qui reste la seule personne habilitée à prendre les décisions majeures. Aussi, peut-on dire qu'une bonne gestion des risques de la part du professionnel (à travers les décisions ainsi que les choix majeurs, notamment, l'appétence pour le risque, le traitement des risques professionnels, l'acceptation des missions, le recrutement des collaborateurs, le modèle professionnel,...) allège considérablement les tâches de ses collaborateurs et réduit les risques qu'il peut encourir.

Sans une gestion appropriée des risques, les compétences comportementales et les compétences techniques, tout en étant nécessaires, ne peuvent assurer un succès serein et durable et la probabilité de commettre des imprudences, à conséquences néfastes, est importante. Autrement dit, les compétences émotionnelles et comportementales associées aux compétences techniques aident à occuper une place dans le marché, mais la réussite ne peut durer sans une saine gestion des risques.

Dans le présent mémoire seront étudiées ces différentes compétences permettant de :

- développer une clientèle fructueuse (Première partie) ; et
- gérer efficacement le cabinet (Deuxième partie).

# PREMIERE PARTIE : COMPETENCES POUR DEVELOPPER UNE CLIENTELE FRUCTUEUSE

A l'instar de toute profession, la réussite d'un cabinet d'expertise comptable dépend de plusieurs facteurs dont la qualité de la clientèle développée.

Une clientèle fructueuse est constituée de clients fidèles, ne constituant pas des sources de risques démesurés pour l'expert-comptable et qui valorisent les efforts fournis par ce dernier et acceptent les honoraires réclamés.

La constitution d'une clientèle fructueuse exige des compétences comportementales et le développement de réseaux relationnels ainsi que des compétences de marketing professionnels.

La fidélité d'un client dépend en premier lieu de sa satisfaction de la qualité des services rendus par le cabinet par rapport à ses attentes.

Les germes du processus de satisfaction du client naissent dès l'acceptation de la mission. En effet, l'expert-comptable ne doit accepter que les missions pour lesquelles il développe les compétences comportementales et techniques adéquates. Il est tenu, par conséquent, de s'abstenir d'accepter les missions qui dépassent les compétences ainsi que les capacités matérielles de son cabinet.

La réponse aux attentes du client se construit lors de l'exécution de la mission, par le contrôle de la bonne application des démarches et des méthodes de travail appropriées à la mission. En effet, des procédures de contrôle qualité doivent être mises en place au sein du cabinet permettant de s'assurer de la qualité des livrables (rapports, états financiers, etc.) qui seront remis aux clients.

L'expert-comptable ne doit pas négliger la prise en considération du feed-back permettant d'identifier les défaillances et d'apporter les actions correctrices.

La réponse aux attentes des clients ne doit pas être le seul souci de l'expert-comptable, dans la mesure où, la satisfaction du client ne doit pas être au prix de risques engageant sa responsabilité. En effet, l'environnement dans lequel exercent les experts-comptables est caractérisé par un niveau élevé d'incertitudes que leurs activités génèrent. La sélection des clients doit prendre en considération la légitimité de leurs attentes et les incertitudes.

Une approche de gestion du risque permettant de réduire les risques professionnels et de saisir les opportunités est utile dans les démarches d'acceptation, de maintien et de rupture des missions. Une approche par les risques ne peut fonctionner convenablement sans le développement d'une culture du risque dans le cabinet et la fixation d'une appétence pour le risque adéquate avec la nature des risques acceptables par la profession.

Aussi, peut-on conclure que le développement d'une clientèle fructueuse implique le développement des compétences comportementales, techniques et de gestion des risques.

On doit particulièrement insister sur l'importance des compétences comportementales, dans la mesure où, à l'inverse des deux autres compétences, elle ne fait pas l'objet d'un enseignement académique structurée, ce qui pénalise les cabinets d'une extranéité négative de l'environnement à savoir le déficit comportemental au travail.

Cette partie sera ainsi composée de trois chapitres traitant chacun d'une des trois compétences en mettant particulièrement l'accent sur les compétences comportementales.

## **CHAPITRE 1 – COMPÉTENCES RELATIONNELLES ET COMPORTEMENTALES**

---

Les compétences comportementales occupent, de nos jours, une place particulière dans l'explication de la réussite professionnelle. Dans ce sens, les recherches menées par Goleman (D.) montrent qu'« au sommet de la hiérarchie <sup>5</sup>, les compétences comportementales interviennent à concurrence de 90% pour expliquer la réussite professionnelle ». De même, Lawrence (E.), prix Nobel de physique disait : « En sciences, l'excellence n'est pas une question de compétence technique, mais de caractère »<sup>6</sup>.

Les comportements conditionnent la qualité des relations humaines qu'entretient l'expert-comptable avec son environnement, notamment, avec sa clientèle. D'où la nécessité d'améliorer continuellement sa compétence comportementale.

Selon Yaïch (A.), « la compétence comportementale consiste à agir avec succès en situation concrète »<sup>7</sup>.

La conscience de la façon dont nos émotions affectent nos comportements est une compétence fondamentale pour toute profession exigeant des relations humaines étroites. « Sans doute n'est-il pas surprenant que cette aptitude distingue les experts les plus doués » affirme Boyatzis (R.), un spécialiste de la conscience émotionnelle<sup>8</sup>.

Dans ce sens, un expert-comptable doit savoir distinguer entre les missions qu'il est capable d'accomplir de celles qui dépassent ses compétences. Son choix se limite aux missions qu'il maîtrise. En s'abstenant de ce qui est au dessus de ses capacités, un expert-comptable évite les erreurs et les fautes graves<sup>9</sup>.

La conscience de soi nécessite la mobilisation des compétences comportementales suivantes :

- La connaissance de soi émotionnelle<sup>10</sup> ;
- Une auto-évaluation lucide<sup>11</sup> ;

---

<sup>5</sup> L'expert-comptable par exemple.

<sup>6</sup> Rapporté par Yaïch (A.), in « L'intelligence comportementale comptable », les éditions Raouf Yaïch, 2005, p 17.

<sup>7</sup> Yaïch (A.), « L'intelligence comportementale comptable », les éditions Raouf Yaïch, 2005, p 26.

<sup>8</sup> Rapporté par Goleman (D.), in « L'intelligence émotionnelle –2 », Editions J'ai lu, 1998, page 73.

<sup>9</sup> Lazorthes (G.), « Connais-toi toi-même », Actualités de l'injonction de SOCRATE.

<sup>10</sup> La connaissance de soi émotionnelle permet à l'expert-comptable de comprendre les raisons et les facteurs de l'échec et de la réussite et, par conséquent, de profiter de son expérience et de celles des autres.

<sup>11</sup> L'auto-évaluation permet de bien connaître ses capacités et ses limites. Cette connaissance est fondamentale pour l'action d'amélioration des compétences. Selon Goleman (D.), les meilleurs professionnels sont conscients de leurs

- L'estime de soi<sup>12</sup> ; et
- La confiance en soi<sup>13</sup>.

La conscience de soi constitue le premier outil de développement d'une clientèle fructueuse. En effet, elle permet à l'expert-comptable de définir des règles de conduite dans la recherche d'une clientèle cible (section 1), dans la construction de ses réseaux relationnels ainsi que ses compétences en marketing professionnel (section 2) et de savoir gérer les attentes des clients (section 3).

## **Section 1 : Choix des règles de conduite dans la recherche d'une clientèle cible**

---

L'expert-comptable exerce plusieurs métiers caractérisés par des traits communs, nécessitant des compétences comportementales communes dites de base, et d'autres traits spécifiques nécessitant des compétences comportementales spécifiques.

Les compétences critiques de base, sont au nombre de trois à savoir :

- La fiabilité ;
- La conscience professionnelle ; et
- La confidentialité.

### **1. La fiabilité**

Cette compétence consiste à être et paraître honnête et intègre en toute circonstance<sup>14</sup>. Elle constitue une compétence critique de base dans la mesure où elle génère un climat de confiance, source d'économie de temps et de coûts au sein du cabinet et confère une image valorisante du cabinet et de chacun de ses membres aux yeux des autres<sup>15</sup>. Dans ce sens, Yaïch (A.) affirme que « les grands professionnels se distinguent par leur fiabilité »<sup>16</sup>.

---

limites, savent tirer les leçons de leurs erreurs et de leurs failles, savent écouter les critiques qui leur sont adressées et collaborer avec ceux qui possèdent les atouts qui leur manquent.

<sup>12</sup> Selon Santé Outaouais « l'estime de soi est l'attitude intérieure qui consiste à se dire qu'on a de la valeur, qu'on est unique et important ». L'estime de soi confère à l'expert-comptable un sentiment de sécurité personnelle, limitant ainsi la probabilité de s'exposer à des problèmes en acceptant, par exemple, des missions qui dépassent les capacités du cabinet ou qui présentent une source démesurée de risques.

<sup>13</sup> La confiance en soi constitue selon Goleman (D.) « la condition sine qua non de l'excellence professionnelle, dans la mesure où on ne peut relever des défis difficiles sans une forte dose de conviction intime ». Cette compétence confère à l'expert-comptable un fort sentiment de dignité et de capacités personnelles et professionnelles.

<sup>14</sup> Goleman (D.) (1998) avance que « les grands professionnels savent que la fiabilité dans le travail suppose une transparence optimale des principes et des valeurs, et une cohérence des actes avec ces valeurs. Ils reconnaissent franchement leurs propres erreurs et n'hésitent pas, le cas échéant, à confronter les autres de leurs défaillances ».

<sup>15</sup> La fiabilité contribue à renforcer l'authenticité du cabinet et crée un environnement favorable à la gestion des risques, au contrôle interne et à la performance. Elle augmente le degré de confiance et de fidélité du client envers l'expert-comptable.

<sup>16</sup> Yaïch (A.), op.cit., page 66.

## 2. La conscience professionnelle

Cette compétence est une des clés du succès dans tous les domaines, comme le montrent la plupart des études sur les performances professionnelles<sup>17</sup>. A l'instar des autres professions, la conscience professionnelle assure une efficacité optimale dans la profession comptable. Elle suppose, la ponctualité, l'autodiscipline et un profond sens des responsabilités. Les professionnels consciencieux font en sorte que tout fonctionne comme il faut en s'attachant au travail bien fait<sup>18</sup>.

## 3. La confidentialité :

Au cours de l'exécution de ses missions, l'expert-comptable a accès à des informations confidentielles sur les affaires de ses clients non divulguées au public. En mettant ces informations à la connaissance de l'expert-comptable, les clients comptent sur sa discrétion.

A l'instar des réglementations internationales<sup>19</sup>, les textes régissant la profession comptable en Tunisie donnent une importance particulière à cette compétence<sup>20</sup>.

Alors que la maîtrise des compétences critiques de base est nécessaire pour réussir dans la profession d'une façon générale, la détermination du champ d'intervention de l'expert-comptable (sous-section 1) dépend de sa maîtrise des compétences critiques spécifiques.

Outre la maîtrise des compétences comportementales critiques, l'expert-comptable est tenu d'adhérer à un ensemble de valeurs et exigences éthiques dans sa quête de clientèle (sous-section 2) et doit définir par conséquent des règles d'acceptation des missions (sous-section3).

---

<sup>17</sup> Op.cit, page 118.

<sup>18</sup> Dans ce sens Yaïch (A.) ajoute que l'expert-comptable est tenu de se mettre en garde contre deux risques d'excès. D'une part, sans empathie ou sans aptitude aux rapports humains, les professionnels consciencieux, ont parfois tendance à juger les autres d'après leurs propres critères et à se montrer trop sévères avec ceux qui n'ont pas un comportement aussi exemplaire que le leur. D'autre part, sans maîtrise de soi et modestie, la réussite peut générer chez l'expert-comptable un comportement d'arrogance, dévalorisant d'une part et réduisant la performance de l'autre.

<sup>19</sup> Selon le §4.4 du code d'éthique de l'IFAC, «la confidentialité n'est pas seulement une question de divulgation d'informations. Elle implique également qu'un expert-comptable qui reçoit des informations lors de l'accomplissement de sa mission ne les utilise pas, ou n'apparaît pas comme les utilisant, pour son bénéfice personnel ou celui d'un tiers».

<sup>20</sup> Dans ce sens, l'article 8 de la loi 88-108 du 18 août 1988 dispose que « sous réserve de toutes dispositions législatives contraires, les personnes physiques et morales inscrites au tableau de l'Ordre et leurs salariés sont tenus au secret professionnel. Ils sont en outre astreints aux mêmes obligations pour les affaires dont ils ont à connaître à l'occasion de l'exercice de leurs missions». De même, le §10 du code d'éthique de l'OECT oblige l'expert-comptable au respect de la confidentialité des informations obtenues lors de ses missions en s'abstenant à les divulguer au tiers.

## **Sous-section 1 : Définir le champ d'intervention du cabinet (définir les missions)**

---

La profession comptable couvre plusieurs types de métiers. Ces métiers peuvent être regroupés en trois catégories, à savoir l'assistance, la certification et le consulting.

Tout en exigeant la maîtrise des compétences comportementales critiques de base, chacun de ces métiers se caractérise par des spécificités, nécessitant la maîtrise de compétences comportementales dites spécifiques.

Aussi, le champ d'intervention de l'expert-comptable est-il influencé par ses prédispositions techniques mais aussi comportementales.

### **§1. L'assistance**

---

Les missions d'assistance<sup>21</sup> mobilisent les compétences comportementales critiques suivantes :

- L'exigence de perfection ;
- La passion du service ;
- La gestion des attentes ; et
- Le sens de la collaboration et de la coopération.

#### **1. L'exigence de perfection**

Cette compétence détermine l'effort fourni pour atteindre un niveau d'excellence, ou pour l'améliorer. Autrement dit, il s'agit de l'amour du travail bien fait<sup>22</sup>.

L'exigence de perfection implique un travail soigné et de haute qualité, ce qui minimise le risque d'erreur et assure au client une sécurité accrue<sup>23</sup>.

Dans les missions d'assistance, la discipline intérieure est fondamentale pour fournir un service de qualité.

#### **2. La passion du service**

Selon Yaïch (A.)<sup>24</sup>, les experts-comptables animés par une passion du service sont toujours disponibles au service de leurs clients et surtout dans les moments cruciaux, ce qui favorise un environnement de collaboration et une coopération permanente facilitant,

---

<sup>21</sup> Ces missions consistent à établir ou à assister les clients dans l'établissement de leurs états financiers et déclarations sociales, fiscales ainsi que dans les travaux juridiques.

<sup>22</sup> Yaïch (A.), op.cit., page 74.

<sup>23</sup> Yaïch (A.) (op.cit.) avance que « celui qui aime ce qu'il fait et trouve du plaisir à le faire travaille dans le bonheur, ce qui le favorise pour atteindre le sommet de la réussite. Toute grande réussite commence par une grande émotion : la passion pour son travail ».

<sup>24</sup> Yaïch (A.), op.cit, page 86.

ainsi, la réalisation de la mission et contribuent à l'amélioration de la qualité de la prestation rendue<sup>25</sup>.

### **3. La gestion des attentes**

L'expert-comptable génère, souvent, par ses dires, attitudes et comportements des attentes chez ses clients. Aussi, doit-il faire attention à ne promettre que ce qu'il est capable de tenir. En effet, dans les missions de tenue et d'assistance, le risque de générer des attentes irréalistes, du type de mettre le client à l'abri des divers contrôles, peut être source de déception élevée.

Une bonne gestion des attentes minimise ce risque et augmente la fiabilité et la crédibilité de l'expert-comptable alors qu'une mauvaise gestion des attentes peut affecter sa réputation, porter atteinte à sa crédibilité et à la qualité des rapports qu'il entretient avec ses clients.

### **4. Le sens de la collaboration et de la coopération**

Le travail en commun facilite la rotation des collaborateurs nécessaire à l'accomplissement des missions de tenue et d'assistance et contribue à l'amélioration des prestations rendues<sup>26</sup>.

## **§2. La certification**

---

Les missions de certification<sup>27</sup> mobilisent les compétences comportementales suivantes :

- L'indépendance d'esprit et l'objectivité ;
- La communication ;
- L'écoute active ;
- La confiance en soi ; et
- Le travail en équipe.

### **1. L'indépendance d'esprit et l'objectivité**

Selon le § 8.8 du code d'éthique de l'IFAC « l'indépendance d'esprit<sup>28</sup> désigne l'état d'esprit qui permet d'émettre une opinion sans être affecté par des influences qui

---

<sup>25</sup> Selon Goleman (D.), le service rendu par les grands professionnels diffère radicalement de la relation de service courante. La prestation de service pure n'est pas le seul objectif de la relation commerciale que les professionnels d'exception établissent mais constitue la retombée naturelle des efforts déployés pour comprendre et fournir le service adéquat afin de satisfaire les besoins des clients.

<sup>26</sup> Un proverbe japonais dit « Aucun de nous n'est aussi intelligent que nous tous ».

<sup>27</sup> Les missions de certification regroupent l'audit légal et contractuel ainsi que les missions d'expertise judiciaire. Dans ces missions, l'expert-comptable est tenu à formuler une opinion sur l'élément contrôlé.

<sup>28</sup> Selon Yaïch (A.), « L'homme ne peut se sentir libre d'esprit et de mouvement que lorsqu'il se met en situation de ne pas craindre la vérité quelle qu'elle soit ».

compromettent le jugement professionnel permettant à un expert-comptable d'agir avec intégrité et d'exercer l'objectivité et le scepticisme professionnels adéquats »<sup>29</sup>.

Les professionnels indépendants prennent, souvent, les mesures nécessaires pour conserver leur indépendance<sup>30</sup>.

Quant à l'objectivité, l'ordre des comptables agréés d'Angleterre la définit comme étant « l'état d'esprit qui tient compte de toutes les considérations pertinentes pour le travail considéré mais uniquement de ces considérations »<sup>31</sup>. Ainsi, un expert-comptable est un professionnel équitable et qui ne doit pas laisser des préjugés ou des partis pris, des conflits d'intérêt ou l'influence de tiers nuire à son objectivité.

## **2. La communication**<sup>32</sup>

Il s'agit d'une compétence déterminante et importante pour l'exercice des missions de certification des comptes, dans la mesure où l'expert-comptable qui sait communiquer obtiendra plus facilement les informations dont il a besoin pour exécuter sa mission<sup>33</sup>. Une communication de qualité repose sur une écoute active.

## **3. L'écoute active**

Base de l'empathie, savoir écouter est un ingrédient essentiel pour la réussite dans les missions de certification. En effet, auditer c'est écouter activement afin d'assurer l'implication du client<sup>34</sup>.

Dans une communication de qualité, l'auditeur est appelé à écouter en profondeur, dépasser ce que dit le client en posant des questions, raisonner et imaginer ce qu'il entend. De ce fait, la marge d'erreurs sera réduite et la qualité du travail devient meilleure.

## **4. La confiance en soi**

Cette compétence est critique pour les missions de certification, dans la mesure où l'expert-comptable est tenu d'émettre une opinion motivée sur la sincérité des éléments

---

<sup>29</sup> Ledit paragraphe distingue entre l'indépendance d'esprit et l'apparence d'indépendance qui implique que l'expert-comptable évite les faits ou les circonstances qui sont tels qu'une troisième partie objective et raisonnable, bien informée et ayant connaissance de tous les éléments pertinents y compris les mesures préventives appliquées, peut raisonnablement conclure que l'intégrité, l'objectivité ou le scepticisme professionnels sont compromis.

<sup>30</sup> Les professionnels qui possèdent cette compétence, n'hésitent pas à refuser une mission ou à démissionner s'ils estiment que leur indépendance est menacée.

<sup>31</sup> Yaïch (A.), op.cit

<sup>32</sup> Communiquer vient du latin « communicare » qui signifie « être en relation avec ».

<sup>33</sup> Des études démontrent qu'une bonne communication peut favoriser les rapports, renforcer les liens, promouvoir la confiance en soi et avoir un effet positif sur l'environnement de travail, [www.warrenshepell.com](http://www.warrenshepell.com) visité en janvier 2005, Question de santé, page 1.

<sup>34</sup> Goleman (D.), op.cit, page 170.

contrôlés et, éventuellement, faire face aux situations délicates. Selon Yaïch (A.), « certifier ou refuser de certifier nécessitent d'avoir confiance en soi »<sup>35</sup>.

Cette compétence permet, également, à l'expert-comptable de se comporter en harmonie avec ses valeurs et convictions.

### **5. Le travail d'équipe**

Les missions de certification sont, généralement, assorties de délais<sup>36</sup> pour la remise des rapports à la société audité. Ces délais sont, souvent, courts pour des missions exigeantes en termes de démarches ainsi que de responsabilité. Le développement de l'esprit de travail en équipe<sup>37</sup>, au sein du cabinet, permet de tenir les délais et de garantir la qualité des travaux et de préserver l'expert-comptable contre les risques de mission.

### **§3. Le consulting**

---

Les missions de consulting<sup>38</sup> sont des plus exigeantes en termes de compétences comportementales. Ces missions mobilisent une multitude de compétences dont particulièrement :

- L'empathie ;
- La souplesse ; et
- La motivation.

#### **1. L'empathie**

Qualifiée par Goleman (D.) de radar social, « c'est l'aptitude à ressentir ce que pensent les autres, sans qu'il aient besoin de le dire<sup>39</sup>. Les autres expriment rarement par des mots ce qu'ils ressentent mais, ils le laissent transparaître par le ton de leur voix (le vocal), l'expression de leur visage, ou d'autres modes de communication tacites (le kinésique) »<sup>40</sup>.

Un conseiller empathique sait écouter pour comprendre les besoins de son client et par suite lui fournir le service adéquat. De tels professionnels épousent le point de vue du client et se comportent en conseillers avisés et fidèles<sup>41</sup>.

---

<sup>35</sup> Yaïch (A.), op.cit, page 64.

<sup>36</sup> Le commissaire aux comptes, par exemple, est tenu de présenter son rapport général sur les comptes dans le mois qui suit la communication qui lui est faite des états financiers arrêtés par le conseil d'administration ou la gérance (article 269 CSC).

<sup>37</sup> L'esprit d'équipe comprend les compétences nécessaires pour travailler avec d'autres personnes.

<sup>38</sup> Le consulting recouvre les missions de conseil de gestion et celles d'organisation.

<sup>39</sup> L'empathie suppose un minimum de savoir déchiffrer les sentiments de son interlocuteur. A un niveau plus profond, elle définit la capacité de deviner les problèmes et les soucis qui se cachent derrière ces sentiments.

<sup>40</sup> Brunel & Cynthia, « Les conceptions de l'empathie avant, pendant et après Rogers », Carrierologie, page 487.

<sup>41</sup> Yaïch (A.), op.cit, page 47.

## **2. La souplesse**

Selon le répertoire des compétences de l'Université d'Ottawa « la souplesse est la capacité de travailler efficacement, quelles que soient les situations, avec des personnes ou des groupes divers. Elle suppose une aptitude à comprendre et à évaluer des points de vue différents et même opposés sur une question, à adapter son approche en fonction des changements qui surviennent et à effectuer ou accepter facilement ces changements dans l'entreprise ou dans ses propres responsabilités »<sup>42</sup>.

Cette compétence est importante pour l'exercice des missions de consulting puisqu'elle permet de s'adapter aux changements et de manier les situations difficiles et d'intégrer les divers points de vue.

## **3. La motivation**

Lorsqu'on se motive pour un travail, on mobilise le meilleur de ses talents. Mais pour donner le meilleur de soi-même, l'expert-comptable doit aimer ce qu'il fait et trouver du plaisir à le faire<sup>43</sup>.

La motivation permet au consultant d'engager les efforts nécessaires à la recherche d'informations et de méthodes lui permettant de fournir des conseils de qualité<sup>44</sup>.

Malgré l'importance cruciale des compétences critiques comptables dans l'explication des cas de réussite, l'analyse des résultats de l'enquête montre que ces dernières demeurent des compétences tacites dans la pratique professionnelle comptable tunisienne. En effet, aucune personne ne nie l'importance de la fiabilité, de la conscience professionnelle ou encore de la confidentialité dans l'exercice de la profession comptable, toutefois on ne les reconnaît pas en tant que compétences critiques. D'ailleurs, la notion de compétence critique semble être méconnue. Ce constat peut être expliqué par la faible intégration de l'intelligence comportementale dans les programmes universitaires.

Le diagnostic interne des compétences comportementales et sa confrontation aux compétences exigées par la profession n'est pas une fin en soi, c'est un point de départ. L'expert-comptable est appelé, en outre, à définir les valeurs et exigences éthiques applicables en matière de recherche et d'acceptation des clients et auxquelles doivent adhérer tous les membres de son cabinet.

---

<sup>42</sup> Répertoire des compétences, Université d'Ottawa, décembre 1998.

<sup>43</sup> Le plaisir au travail mène à l'excellence.

<sup>44</sup> Dans ce sens, Yaïch (A.) (2005) affirme qu'un consultant motivé, est souvent fasciné par le travail bien fait. Il fait preuve d'anticipation, de persévérance et d'intuition lui permettant de se projeter dans l'avenir pour imaginer que sera la situation si ... Il poursuit ses objectifs avec ténacité malgré obstacles et déconvenues en faisant preuve d'optimisme afin de transmettre de l'espoir à ceux qu'il est chargé d'aider.

## **Sous-section 2 : Définir les valeurs et exigences du cabinet**

---

Les valeurs représentent les convictions et les croyances d'une personne, ce qu'elle considère, dans sa conscience, comme beau, bien et vrai. Les valeurs servent de référence dans les jugements et la conduite et, par là même, déterminent les émotions et les comportements d'une personne<sup>45</sup>.

La réussite professionnelle dépend des compétences et des valeurs et exigences. Bien que ces deux dernières rendent les critères de sélection des clients plus exigeants, limitant, éventuellement, les revenus du cabinet, notamment en période de démarrage, elles garantissent mieux le développement des activités à moyen et long terme<sup>46</sup>.

D'ailleurs, l'analyse de l'enquête permet de constater que les experts-comptables interrogés réservent une place particulière à ces valeurs et exigences dans la sélection des clients. De même, ils soutiennent l'obligation de les formaliser et de ne pas se fier, uniquement, aux codes d'éthique et de devoirs professionnels<sup>47</sup>.

Les valeurs et exigences, auxquelles doit adhérer tout expert-comptable pour la constitution de son portefeuille clients, sont déterminées par les règles d'éthique professionnelle<sup>48</sup>. Ces règles fixent le champ d'intervention du cabinet et déterminent la nature des rapports de l'expert-comptable avec ses clients.

### **§ 1. L'éthique professionnelle**

---

L'éthique est « un dynamisme personnel, une préoccupation globale et créative de donner un sens à ce que l'on fait, de choisir en conséquence ses valeurs et ses priorités, d'y conformer sa pratique »<sup>49</sup>. Elle apparaît comme la colonne vertébrale de la règle de conduite comptable. C'est un ensemble de principes, de règles et de pratiques morales qui imprime un dynamisme humain soit une préoccupation générale et créative pour donner un sens, un choix et des valeurs, voire même des priorités aux tâches que les experts-comptables sont chargés de concrétiser<sup>50</sup>.

---

<sup>45</sup> Yaïch (A.), op.cit, page 22.

<sup>46</sup> Yaïch (A.), « Ethique et compétences comptables », Editions Raouf YAÏCH, 2003, page 33.

<sup>47</sup> Voir l'analyse des questions 3.2 et 3.4 en annexe.

<sup>48</sup> Ces règles sont définies par les normes nationales et internationales, par le code d'éthique professionnelle et par les bonnes pratiques professionnelles.

<sup>49</sup> Falaise (M.), Regnier (J.), « Repères pour une éthique d'entreprise », Centre d'éthique contemporaine, 1992, page 57.

<sup>50</sup> L'éthique présente trois caractéristiques principales :

\* Lorsque pour prendre une décision, l'expert-comptable réfléchit sur la manière dont il doit se comporter au point de vue éthique, il a une démarche déontologique : les réflexions sur l'éthique renvoient chacun au cœur de sa propre liberté, la permanence de cette interrogation et de cette remise en question fait que les convictions des individus sont en perpétuels mouvements.

## **§2. L'éthique et la déontologie**

---

L'éthique se différencie de la déontologie en ce sens que cette dernière présente une signification plus restreinte basée sur le dicton : « la science de ce qu'il faut faire », une science qui traite les devoirs créés par la pratique professionnelle et assujettit l'individu grâce aux préceptes et aux règles régissant la conduite des personnes appartenant aux corps organisés comme l'ordre des experts-comptables, l'ordre des médecins, l'ordre des avocats, l'ordre des ingénieurs et d'autres.

Cependant, le code de déontologie professionnelle équivaut, selon MIKOL, « à une charte qui garantit les intérêts des usagers grâce à l'existence d'une éthique professionnelle forte et respectée par les membres de la profession »<sup>51</sup>. En ce sens, le code d'éthique professionnelle est un code de déontologie.

L'éthique professionnelle se caractérise par plusieurs composantes qualitatives nécessaires pour toute règle de conduite.

## **§ 3. Les composantes de l'éthique**

---

Les composantes de l'éthique sont : la vertu, l'intégrité, la probité, l'objectivité, la courtoisie professionnelle, la compétence professionnelle, soin et diligence, la confidentialité, le professionnalisme, l'indépendance et le respect des normes techniques et professionnelles.

Certaines de ces composantes (la conscience professionnelle ainsi que la confidentialité) constituent des compétences critiques pour la profession comptable et ont été déjà étudiées ci-dessus. Ce paragraphe se limitera à l'étude des autres composantes.

### **1. Les vertus intellectuelles et pratiques**

La vertu correspond à la nature et aux valeurs intrinsèques d'une personne<sup>52</sup>. Le code de déontologie de l'institut des comptables agréés de l'Ontario au Canada donne une importance à cette composante en avançant que : « le comportement éthique dans son sens le plus noble est le produit des valeurs de la personne qui reconnaît que la norme à respecter englobe davantage qu'une liste d'interdiction à observer »<sup>53</sup>.

---

\* L'éthique est une construction intellectuelle : un comportement ne peut être qualifié d'éthique que si l'expert-comptable a porté les choix qui se sont offerts à lui au niveau de sa conscience.

\* L'éthique est un mode de comportement : Selon Falise et Regnier (1992), l'éthique n'a de sens que dans la mesure où avant d'être une théorie, elle est une pratique. Elle peut être difficile à vivre au quotidien puisqu'elle peut réclamer de faire ce que les autres ne font pas ou de ne pas faire ce que beaucoup font. Prendre une décision en adoptant un comportement éthique peut nécessiter courage et force de caractère

<sup>51</sup> Mikol (A.), « Principes d'éthique professionnelle des auditeurs », Les cahiers de recherche ESCP, 1993, page 7.

<sup>52</sup> Les vertus se divisent en deux catégories : les vertus intellectuelles qui se développent par l'éducation et la formation, et les vertus pratiques qui naissent grâce à l'exemple et à la pratique pour réaliser des progrès significatifs à l'égard du développement des vertus de l'expert-comptable de haut niveau.

<sup>53</sup> [www.anea-asna.ca/pdfs/Magazine%2003.pdf](http://www.anea-asna.ca/pdfs/Magazine%2003.pdf), visité en janvier 2005.

## **2. L'intégrité**

Le §16 du code d'éthique des professionnels comptables de l'IFAC dispose qu'un expert-comptable intègre est un expert-comptable droit et honnête lorsqu'il rend des services professionnels.

Selon l'ordre des comptables agréés d'Angleterre « l'intégrité n'implique pas seulement l'honnêteté, mais aussi des transactions équitables et de la sincérité. Les avis et le travail d'un comptable ne doivent être ni corrompus par son intérêt personnel ni influencés par des partis pris »<sup>54</sup>.

## **3. La probité**

La probité est définie comme étant « le caractère d'une personne d'une honnêteté stricte et scrupuleuse, qui observe rigoureusement les principes de la justice et de la morale »<sup>55</sup>.

## **4. La courtoisie professionnelle**

Les experts-comptables se doivent assistance et courtoisie réciproques. Ils doivent s'abstenir de toutes paroles blessantes, de toute imputation malveillante et d'une façon générale de toutes manœuvres susceptibles de nuire à la situation de leurs confrères<sup>56</sup>. Selon l'ICAEW, « l'expert-comptable doit se comporter avec courtoisie avec toutes ses relations au cours de l'exercice de ses fonctions »<sup>57</sup>. Aussi, doit-il se comporter avec courtoisie professionnelle avec ses confrères, ses collaborateurs, ses clients ainsi que les administrations publiques.

## **5. La compétence professionnelle, soin et diligence**

Selon le syndicat patronal de France, « la compétence professionnelle est une combinaison de connaissances, savoir-faire, expériences et comportements s'exerçant dans un contexte précis. Elle se constate lors de sa mise en œuvre en situation professionnelle à partir de laquelle elle est validable. C'est donc à l'entreprise qu'il appartient de la repérer, de l'évaluer, de la valider et de la faire évaluer »<sup>58</sup>.

L'expert-comptable est tenu de s'informer des derniers développements de la pratique professionnelle, de la législation et des techniques afin de conserver en permanence un niveau de connaissances et de compétences professionnelles répondant aux attentes du client.

---

<sup>54</sup> Rapporté par Yaïch (A.) in, « Ethique et compétences comptables », Editions Raouf YAÏCH, 2003, page 11.

<sup>55</sup> Op.cit.

<sup>56</sup> Selon Yaïch (A.), (2003), « La courtoisie professionnelle suppose donc, non seulement que l'on s'interdise tout dénigrement ou toute parole fausse ou trompeuse à l'égard d'un confrère, mais aussi que l'on conserve toujours le ton professionnel adéquat lorsqu'on s'engage dans un conflit professionnel ».

<sup>57</sup> [www.icaew.co.uk/index.cfm?AUB=TB21\\_30245](http://www.icaew.co.uk/index.cfm?AUB=TB21_30245), révisée au 1er octobre 2002, visité en janvier 2005.

<sup>58</sup> Rapporté in, « Ethique et compétences comptables », Editions Raouf YAÏCH, page 15.

## **6. Le professionnalisme**

Le professionnalisme est l'art d'exercer la profession avec une grande compétence sans négligence selon une démarche pertinente et crédible. Le professionnalisme est donc l'attitude qui consiste à se comporter en professionnel<sup>59</sup>.

## **7. Le respect des normes techniques et professionnelles**

Selon le § 10 du code d'éthique des professionnels comptables de l'IFAC « un professionnel comptable doit rendre des services professionnels conformes aux normes techniques et professionnelles applicables et est tenu de suivre avec diligence et compétence les instructions de son client dans la mesure où elles sont compatibles avec les exigences d'intégrité, d'objectivité et d'indépendance ».

La détermination du champ d'intervention ainsi que la fixation des valeurs et exigences constituent des préalables à l'acceptation des missions et à la sélection des clients. Le respect de ces préalables permet de rendre des prestations de qualité et contribue à l'amélioration de la réputation de l'expert-comptable.

## **Sous-section 3 : La sélection et les rapports avec les clients**

---

La sélection des clients doit être en harmonie avec les capacités du cabinet, d'une part et les valeurs et exigences fixées, de l'autre. Aussi, faut-il limiter les interventions de l'expert-comptable aux domaines qu'il maîtrise et qui ne dépassent pas les capacités matérielles de son cabinet et entretenir avec les clients des rapports de collaboration fructueux basés sur la transparence et le professionnalisme.

### **§1. Intervenir dans les domaines que l'expert-comptable maîtrise**

---

Aux termes du §1 de la section 3 du code d'éthique de l'OECD « les experts-comptables ne doivent pas prétendre posséder des compétences ou une expérience qu'ils n'ont pas ».

Aussi, les experts-comptables doivent-ils s'abstenir d'accepter des missions qui dépassent leurs compétences ou dont la taille dépasse les capacités matérielles de leurs cabinets. Dans ce sens le §1 de la section 9 dudit code stipule « les experts-comptables doivent se garder de rendre des services professionnels sans une compétence appropriée »<sup>60</sup>.

---

<sup>59</sup> Yaïch (A.), op.cit., page 9.

<sup>60</sup> Notons que cette section donne la possibilité à l'expert-comptable d'accepter des missions dont il ne maîtrise pas les compétences à condition de bénéficier de conseils avisés et d'une assistance lui permettant de rendre des services de qualité.

Toutefois, et dès lors que la responsabilité du service rendu incombe à l'expert-comptable, ce dernier doit s'assurer que toutes les règles de l'éthique professionnelle et techniques ont été respectées. A défaut, l'expert-comptable est tenu de refuser la mission ou de mettre un terme à son exécution.

Dans ce sens, il ressort de l'analyse des réponses au questionnaire que la majorité des répondants, soit 80%, adoptent une stratégie qui consiste à choisir les missions pour lesquelles ils développent les compétences nécessaires<sup>61</sup>.

Après avoir sélectionné ses clients, l'expert-comptable doit veiller à entretenir avec eux des rapports de collaboration fructueux.

## **§2. Rapports à entretenir**

---

Yaïch (A.) affirme que « l'expert-comptable doit entretenir des relations avec ses clients basées sur la loyauté, l'indépendance, l'impartialité et le désir d'être utile, qualités constituant le fondement même de la profession qui a choisi pour emblème « Science, Conscience et Indépendance »<sup>62</sup>.

Pour ce faire, l'expert-comptable doit veiller au développement de relations de coopération avec ses clients, facilitant l'exécution de la mission et établir une lettre de mission<sup>63</sup> précisant, notamment, les modalités d'exécution des missions et de fixation des honoraires<sup>64</sup>.

Toutefois, il paraît, de l'analyse des réponses au questionnaire, que la pratique de l'établissement systématique d'une lettre de mission pour les missions contractuelles n'est pas encore généralisée par tous les experts-comptables<sup>65</sup>.

## **§3. La détermination des honoraires**

---

Développer des relations fructueuses avec les clients implique une transparence lors de la facturation des honoraires. Ces derniers doivent être équitables et constituer la juste rémunération du travail fourni, du service rendu, de la technicité du cas à résoudre, compte tenu de la qualité du professionnel, de ses titres, de sa notoriété, des responsabilités morales et matérielles encourues<sup>66</sup>.

---

<sup>61</sup> Voir l'analyse de la question 6.4 en annexe.

<sup>62</sup> Yaïch (A.), op.cit., page 87.

<sup>63</sup> Les missions contractuelles doivent faire l'objet de l'établissement d'une lettre de mission ou d'une convention écrite entre l'expert-comptable et son client qui définit les obligations réciproques sans déroger à la réglementation en vigueur, aux normes professionnelles, au règlement intérieur et au CDP. La lettre de mission doit être établie avant l'entrée en vigueur de la mission. A défaut, l'expert-comptable est tenu d'envisager son établissement dès qu'il l'estime nécessaire. Il peut même mettre fin à la mission en cas de refus du client de signer une lettre de mission.

Quant aux missions de certification légale, l'expert-comptable est en droit d'obtenir de son client une déclaration de diligences pour attester qu'ils ont fourni les diligences nécessaires pour garantir l'exhaustivité et la conformité des états financiers à la législation comptable. De même, l'article 26 du CDP donne la possibilité à l'expert-comptable d'obtenir de son client une lettre de diligence de faire signer son client une lettre de représentation en vue d'obtenir de celui-ci les affirmations se rapportant à la confirmation des éléments probants nécessaires à la formulation de l'opinion. Aussi, est-il utile de rendre obligatoire la signature d'une lettre de mission à l'instar du droit français.

<sup>64</sup> Le contenu de la lettre de mission est défini par l'article 8 du CDP selon lequel la lettre de mission précise notamment, la définition précise de la mission, la périodicité ou a durée de la mission, le montant des honoraires et les modalités de règlement, les conditions générales de collaboration.

<sup>65</sup> Voir l'analyse de la question 3.3 en annexe.

<sup>66</sup> Article 28 du CDP.

Des honoraires superflus, peuvent mettre en cause l'intégrité et l'honnêteté de l'expert-comptable, alors que des honoraires minorés dévalorisent la qualité de la prestation rendue ainsi que les efforts consentis par l'expert-comptable.

Notons qu'en pratique, les honoraires relatifs aux missions contractuelles<sup>67</sup> sont déterminés selon deux modes, à savoir le mode réel se basant sur des critères prédéterminés<sup>68</sup> renforçant ainsi la transparence de l'expert-comptable et le mode forfaitaire qui n'obéit à aucun critère<sup>69</sup>.

Aussi, est-il dans l'intérêt de la profession de décourager la pratique de la facturation forfaitaire des honoraires qui s'est convertit en principe dans la pratique professionnelle comptable<sup>70</sup>.

Fixer les règles de conduite dans la recherche d'une clientèle cible est une première étape dans le développement du portefeuille clients. En effet, exercer dans le libéral exige, en outre, le développement d'un réseau relationnel professionnel performant et des outils de marketing professionnel permettant de se faire connaître pour gagner plus d'efficacité dans la recherche d'une clientèle qui répond aux critères fixés.

## **Section 2 : Développer un réseau relationnel efficace et se doter des compétences de marketing professionnel**

---

Dans un environnement caractérisé par une mouvance de plus en plus importante, où chacun peut se doter de multiples compétences et d'atouts singuliers, les réseaux relationnels prennent une place de plus en plus importante dans l'explication de la réussite. En effet, les réseaux relationnels professionnels constituent le capital humain externe de l'expert-comptable, lui permettant d'avoir les informations pertinentes en temps opportun et de conclure des affaires de qualité dans un marché caractérisé par une offre de service de plus en plus abondante.

---

<sup>67</sup> Les honoraires relatifs aux missions de commissariat aux comptes sont fixés, en Tunisie, par l'arrêté des ministres des finances et du tourisme, du commerce et de l'artisanat du 28 février 2003, portant homologation du barème des honoraires des auditeurs des comptes des entreprises de Tunisie tel que modifié par l'arrêté des ministres des finances et du tourisme, du commerce et de l'artisanat du 24 septembre 2003. Ce barème tient compte du total brut du bilan, des produits bruts et de l'effectif moyen.

<sup>68</sup> La détermination des honoraires en fonction du temps passé et du taux horaire.

<sup>69</sup> Les honoraires sont déterminés, principalement, en commun accord avec le client. Cette pratique, associée à la nature du marché tunisien des prestations de services comptables, est, souvent, dévalorisante pour la profession. En effet, les honoraires facturés, n'arrivent pas, dans certains cas, à couvrir les charges normales que devraient être engagées par l'expert-comptable, ce qui risque d'affecter la qualité avec laquelle la prestation est rendue.

<sup>70</sup> Il ressort des réponses à l'enquête que la règle de facturation des honoraires a été renversée en pratique. En effet, le principe, à savoir la facturation selon le régime réel, s'est converti en exception (la facturation au désir du client, notamment selon le régime forfaitaire) et vice versa.

Ce constat peut être expliqué par la nature de la demande prédominante sur un marché de service caractérisé par une offre abondante, d'une part et la méconnaissance, par les professionnels, des avantages de la facturation selon le tarif horaire, d'autre part.

Un réseau ne peut pas être constitué au hasard. Il doit faire l'objet d'une réflexion stratégique à long terme. Aussi, faut-il souligner que les nouveaux diplômés ne peuvent réussir dans le libéral qu'après avoir réussi à développer un réseau efficace.

De même, et à l'instar de toute profession privée, la constitution d'un portefeuille client fructueux exige la mise en place d'une stratégie marketing, permettant à l'expert-comptable de diffuser une image positive de lui-même. Une telle stratégie doit respecter les règles édictées par le CDP, particulièrement, les interdictions relatives aux pratiques publicitaires.

Cette section traitera de l'importance des réseaux (sous-section 1), des compétences nécessaires pour construire un réseau relationnel (sous-section 2) et du marketing professionnel (sous-section 3).

### **Sous-section 1 : Importance des réseaux relationnels**

---

« Le talent pour tisser des réseaux distingue les professionnels d'exception dans presque tous les types de métiers »<sup>71</sup>. Ces réseaux constituent un des facteurs de succès dans la profession comptable dans la mesure où ils permettent à l'expert-comptable d'identifier et de saisir les opportunités qui se présentent à temps.

Mais avant de traiter de l'importance des réseaux relationnels, il convient de les définir.

#### **§ 1. Définition de réseau professionnel**<sup>72</sup>

---

Le dictionnaire Larousse définit le terme réseau en tant qu' « un ensemble de personnes en liaison les unes aux autres pour une action clandestine ».

Mais suffit-il que trois personnes se connaissent pour être en présence d'un réseau relationnel ? La réponse ne peut être que négative.

« Le sens abstrait de réseau connaît une véritable extension à partir de la seconde moitié du XIX<sup>e</sup> siècle. Il s'applique à un ensemble de personnes en liaison entre elles, directement ou indirectement. En sciences fondamentales et appliquées puis humaines, il désigne un ensemble de points communiquant entre eux »<sup>73</sup>.

Le réseau est donc une dimension, une logique et non pas un objet. Il fonctionne en échangeant sans cesse compétences et informations dans un aller et retour efficace.

---

<sup>71</sup> Goleman (D.), op.cit, page 248.

<sup>72</sup> Définir, disait Huxley (A.), c'est entourer d'un mur de mots un terrain vague d'idées. Et reconnaissant que la notion de réseau illustre bien cette remarque. A tel point qu'il est plus facile de nommer des réseaux que de les définir.

<sup>73</sup> Rey (A.), « Dictionnaire historique de la langue française », Tome 3, Le Robert, page 3229.

Chaque membre du réseau représente une source de connaissance ou d'expertise immédiatement accessible<sup>74</sup>.

Dujardin (P.)<sup>75</sup> avance quatre critères pour préciser la définition du réseau relationnel :

1. L'artificialité : il y a réseau si les relations sont voulues, construites et non simplement subies.
2. Le degré de formalisation de la relation (entraide, mobilisation, arbitrage, etc.).
3. Le degré de dépendance ou d'autonomie des unités articulées : Il faut voir jusqu'au va le réseau, où il cède. De quelle liberté d'action jouissent les individus qui y sont pris ?
4. La procédure de création du réseau : est-il parti de rien ou de quelque chose et de quoi ?

## **§ 2. Les réseaux relationnels facteur de succès**

---

Les réseaux relationnels peuvent être considérés, comme le confirment les experts-comptables interrogés<sup>76</sup>, comme étant le capital humain<sup>77</sup> de l'expert-comptable, lui permettant de réaliser d'immense gain de temps dans sa course vers la réussite<sup>78</sup>.

### **1. Le capital humain**

« Les réseaux de contacts personnels forment une sorte de capital humain »<sup>79</sup>. Ainsi la performance professionnelle dépend du travail d'un réseau d'autres personnes<sup>80</sup>.

Les réseaux relationnels garantissent l'intégration sociale de l'expert-comptable<sup>81</sup> lui permettant, ainsi, de bénéficier des avantages procurés par le travail en groupe. Il s'agit, donc, d'un outil vital pour la carrière professionnelle permettant d'obtenir les informations et les compétences dont l'expert-comptable a besoin. « Jamais nous n'avons autant dépendu des autres dans notre travail »<sup>82</sup>.

---

<sup>74</sup> Le réseau comporte, donc, une partie invisible. Prenons l'exemple suivant : vous connaissez X et souhaitez atteindre Y : le premier vous mettra en contact avec le second. Mais ce contact, l'a-t-il pris directement ou a-t-il fait appel à d'autres contacts ?

<sup>75</sup> Dujardin (P.), « Du groupe au réseau », CNRS, page 25.

<sup>76</sup> La majorité écrasante des experts-comptables interrogés (96%) croient que les réseaux relationnels sont importants pour l'exercice libéral de la profession d'expert-comptable. En effet, ces réseaux constituent le capital humain de l'expert-comptable, lui permettant de se faire connaître, de conclure des affaires de qualité et d'épargner, par conséquent, du temps.

Toutefois, seuls les experts-comptables qui accordent une importance particulière aux réseaux relationnels, voient l'utilité de faire du développement de ces derniers une réflexion stratégique.

<sup>77</sup> Goleman (D.), op.cit., page 250.

<sup>78</sup> Marcon (C.) & Moinet (N.), op.cit., page 7.

<sup>79</sup> Goleman (D.), op.cit., page 250.

<sup>80</sup> « Mon intelligence ne s'arrête pas à ma peau », explique Gardner (H.).

<sup>81</sup> Une des raisons pour lesquelles il est nécessaire de construire des relations est qu'elles suscitent une atmosphère de bienveillance et de confiance croissante autour de l'expert-comptable.

<sup>82</sup> Op.cit., page 244.

De même, les réseaux relationnels professionnels constituent un moyen de publicité important pour l'expert-comptable. En effet, dans un marché inefficace où la compétence n'a jamais été le principal critère exigé, celui qui se fait connaître le plus aura plus de chance de conclure des affaires et de former une clientèle.

## 2. Les réseaux relationnels source de gain de temps.

Les experts-comptables qui savent développer et utiliser un réseau relationnel possèdent un immense avantage de temps sur ceux qui doivent utiliser des sources d'information plus générales pour trouver des réponses à leurs questions<sup>83</sup>.

En effet, lorsque l'éventualité d'une affaire se présente, l'expert-comptable qui possède le réseau relationnel le plus organisé arrive à la conclure avant les autres.

Toutefois, ces réseaux sont-ils le produit du hasard ?

La réponse à cette question ne peut être que négative ; le réseau relationnel professionnel doit être construit d'une façon soignée.

## § 3. Faire du réseau une réflexion stratégique

---

Les réseaux de professionnels d'exception ne se construisent pas au hasard. Ils doivent faire l'objet d'une réflexion stratégique<sup>84</sup>, menant à une action à long terme et permettant d'agir de façon à créer et à activer des liens entre acteurs dans le cadre d'un projet.

Torset<sup>85</sup> définit la réflexion stratégique comme « l'ensemble des mécanismes cognitifs et sociaux visant à appréhender les différentes perspectives stratégiques envisageables pour l'organisation ».

Aussi, faut-il changer de terminologie en passant de la notion réseau à celle de « *stratégie-réseau* ».

La notion de stratégie-réseau peut être définie comme étant l'ensemble des actions constituant à créer et à activer les liens tissés entre acteurs dans le cadre d'un projet<sup>86</sup>. Il s'agit d'un projet personnel dont l'objectif est la création d'un réseau relationnel professionnel performant.

---

<sup>83</sup> Goleman (D.) (Op.cit, page 248) affirme qu'« On estime qu'un professionnel d'exception trouve en une heure l'information qu'une personne moyenne mettra trois à cinq heures à dénicher ».

<sup>84</sup> « L'homme est action ou il n'est rien » affirmait Valéry (P.). Mais il n'est pas simplement action : il est aussi réflexion. « Ne faut-il pas agir en homme de pensée et penser en homme d'action ? » disait le philosophe Bergson . Le lien entre les deux est bien évidemment l'intelligence qui permet de résoudre des problèmes au moyen d'une réflexion stratégique.

<sup>85</sup> Yaïch (A.), « Les éléments de la réflexion stratégiques », La RCF n° 74, 2006, page19.

<sup>86</sup> Marcon (C.) & Moinet (N.), op.cit, Les éditions DUNOD, page 14.

La réalisation de ce projet nécessite la fixation des repères stratégiques (objectif et champ d'action) dans le cadre d'un travail continu et bien réfléchi. Dans ce sens, les personnes appartenant au réseau (dites aussi « contacts ») doivent être soigneusement choisies, possédant chacune une compétence particulière qui justifie son inclusion dans le groupe<sup>87</sup>.

L'une des erreurs pouvant être commises est le repli de l'expert-comptable sur soi ayant comme résultat des réseaux médiocres. Ce repli est le résultat d'un déficit comportemental ou de l'absence de repères stratégiques<sup>88</sup> à savoir l'objectif et le champ d'action dans lequel il se situe<sup>89</sup>.

## **Sous-section 2 : Les compétences nécessaires pour développer un réseau relationnel**

---

Tout expert-comptable veille à la construction et au développement d'un réseau professionnel performant. Mais est-ce qu'ils sont aptes tous à le faire ? Est-ce que la proximité physique est l'unique élément de la stratégie-réseau ? La réponse à ces questions ne peut être que négative.

En effet, bien que la proximité physique contribue à la constitution de relations, c'est la proximité psychologique qui les cimente. Les êtres avec lesquels nous nous entendons, en qui nous avons confiance, avec qui nous nous sentons en sympathie, sont les plus solides relais de nos réseaux<sup>90</sup>.

La stratégie-réseau exige de l'expert-comptable la maîtrise de nombreuses compétences comportementales à savoir :

- Des compétences intrapersonnelles : La connaissance de soi, la maîtrise de soi et la motivation personnelle.
- Des compétences interpersonnelles : L'empathie, Avoir conscience des avantages et acquis, le charisme, le sens de la médiation et la capacité de nouer des liens.

---

<sup>87</sup> Notons qu'il est préférable de veiller à séparer le réseau professionnel de celui amical. Les professionnels qui construisent des réseaux relationnels développés peuvent se voir mêler leur vie privée et leur vie de travail, si bien que la plupart de leurs amis personnels sont en fait des relations d'affaires.

<sup>88</sup> Un principe fondamental avancé par Sénèque postule que « nul réseau n'est favorable à celui qui ne sait où il va ».

<sup>89</sup> Marcon (C.) & Moinet (N.) (op. cit, page 52) affirment que l'objectif constitue la boussole qui donne le nord de l'activité réseau. Quand au champ d'action, il permet d'identifier les personnes clés, formant en quelque sorte les acteurs clés de succès pouvant favoriser ou contrecarrer le projet, d'une part et les réseaux existants permettant de les contacter de l'autre.

<sup>90</sup> Goleman (D.), op.cit, page 248.

Il est à souligner que l'analyse de l'enquête, menée auprès des experts-comptables, montrent que les répondants accordent une importance particulière aux compétences comportementales, dans le développement des réseaux relationnels. Toutefois, la distinction entre les différentes composantes de l'intelligence comportementales à savoir, les compétences intrapersonnelles et celles interpersonnelles, paraît être méconnue par les experts-comptables<sup>91</sup>.

## **§ 1. Les compétences intrapersonnelles**

---

Développer des réseaux relationnels implique de connaître et de persuader les autres afin de leur donner une bonne impression sur soi-même. Toutefois, pour connaître les autres, il faut tout d'abord se connaître soi-même. Autrement dit, l'expert-comptable doit avoir une bonne conscience de soi, maîtriser ses comportements et être ambitieux.

### **1. La connaissance de soi**

Tisser un réseau c'est convaincre les autres d'y adhérer volontairement. Ceci n'est possible que lorsque l'expert-comptable donne une bonne impression sur soi et, particulièrement, une première bonne impression. Or l'occasion de donner une première bonne impression ne se présente qu'une seule fois d'où l'obligation de la saisir<sup>92</sup>.

La conscience et l'estime de soi sont importantes mais insuffisantes à elles seules. Eviter les mauvais comportements implique la maîtrise de soi.

### **2. La maîtrise de soi**

La maîtrise de soi permet à l'expert-comptable de gérer ses états intérieurs, ses impulsions et ses ressources. Elle l'aide à travailler efficacement même sous la pression et à éviter d'être envahi par les mauvaises émotions en les surpassant positivement.

La maîtrise de soi implique aussi une qualité fondamentale : « la fiabilité ». Cette qualité est le fondement des réseaux relationnels. En effet, se montrer honnête et intègre en toute circonstance suscite la confiance et la collaboration des autres.

### **3. La motivation personnelle**

Mettre en œuvre la stratégie-réseau nécessite la mobilisation de tous les efforts et talents de l'expert-comptable. Autrement dit, ce dernier doit trouver dans la construction et le développement du réseau un plaisir menant à l'excellence.

En sus des compétences intrapersonnelles, le tissage de réseaux nécessite des compétences sociales.

---

<sup>91</sup> Voir l'analyse de la question 4.3 en annexe.

<sup>92</sup> Le stratège chinois Sun Tzu disait « Pour vaincre il faut connaître son adversaire mais aussi se connaître ».

## **§ 2. Les compétences sociales**

---

Les compétences intrapersonnelles suivantes doivent être mobilisées :

### **1. L'empathie**

C'est la capacité à ressentir ce que ressent l'autre sans qu'il ait besoin de le dire. Elle permet d'entretenir d'harmonieux contacts avec une grande variété de gens.

### **2. Avoir conscience des avantages et acquis**

Cette compétence permet à l'expert-comptable de<sup>93</sup> mieux s'intégrer dans son milieu, d'évaluer les situations avec une approche plus positive, de mieux accepter les autres et de s'épanouir en sachant profiter de ce qui est disponible.

### **3. La communication**

Une bonne communication favorise les rapports, renforce les liens, augmente la confiance en soi ayant un effet bénéfique sur le développement du réseau.

La communication implique une écoute bienveillante et l'envoi de messages clairs, convaincants et adaptés à l'interlocuteur. Elle constitue un outil magique de résolution des problèmes les plus complexes et de persuasion et détermine le charisme de l'expert-comptable.

### **4. Le charisme**

Les experts-comptables charismatiques ont la capacité de créer la confiance, de motiver, de dynamiser et de rendre les gens optimistes. Ils peuvent convaincre et influencer les groupes et exercer un rôle dirigeant. Ces personnes sont modestes et ne trouvent pas, généralement, de difficultés d'intégration sociale et sont aptes à créer des réseaux relationnels performants.

### **5. Le sens de la médiation**

Les réseaux sont composés de personnes de caractères différents et parfois difficiles. L'expert-comptable est tenu de manier ces caractères avec tact et diplomatie et de résoudre les conflits et les situations tendues qui peuvent se présenter en trouvant des solutions où chacune des parties est gagnante.

### **6. Nouer des liens**

Les experts-comptables qui possèdent cette compétence cultivent et entretiennent de larges réseaux relationnels, cherchent des relations mutuellement bénéfiques, construisent des rapports à long terme et cultivent leurs contacts<sup>94</sup>.

---

<sup>93</sup> Yaïch (A.), « L'intelligence comportementale comptable », Les éditions Raouf YAÏCH, 2005, page 49.

L'expert-comptable doit profiter de toutes ces compétences pour bien manager son réseau.

### **§ 3. Quelques principes de management du réseau**

---

Ce paragraphe traitera de quelques principes fondamentaux déduits d'une revue de la littérature. Il ne s'agit pas de vérités scientifiques mais plutôt de conseils pratiques devant être adaptés au cas de l'expert-comptable. Notons qu'il n'y a pas de démarche type pour la constitution et la gestion des réseaux du fait que leurs contextes sont trop variés.

#### **1. Envisager le réseau comme un système de flux vivant**

Morin (E.) affirmait que « le réseau est un exemple parfait de l'agencement de relations, entre composantes ou individus, qui produit une unité complexe ou système, doté de qualités inconnues au niveau des composants ou individus »<sup>95</sup>.

Le tout est supérieur à la somme des parties. Le réseau est sans doute le moyen le plus adapté à la complexité de l'environnement. Le travail moderne mobilise des compétences collectives pour maîtriser des flux d'événements prévus et imprévus.

Dans les réseaux, les membres sont les points d'intersection et les flux sont les échanges entre les membres. Ils constituent le fondement des réseaux relationnels<sup>96</sup>.

#### **2. Gagner de l'autorité par l'adhésion**

Le réseau relationnel doit être un espace d'adhésion permettant de bénéficier de la contribution de chacun de ses membres. Cette contribution n'implique pas de l'aide uniquement mais de l'intelligence. Toutefois, la voix d'adhésion la plus efficace est celle de l'implication.

La logique de l'implication s'adapte à la forme « prenant-prenant », selon laquelle il sera demandé à chaque membre de contribuer (intelligence, services, temps, de l'information, ...) s'il veut profiter de la contribution des autres (reconnaissance, services, amitiés, d'autres informations, ...) <sup>97</sup>.

---

<sup>94</sup> Yaïch (A.), op.cit, page 53.

<sup>95</sup> Morin (E.), « La méthode. La nature de la nature », Le seuil, page 103.

<sup>96</sup> Marcon (C.) & Moinet (N.), op.cit, pages 106-107.

<sup>97</sup> Selon Marcon (C.) & Moinet (N.), op.cit, « Le choix de l'autorité d'implication est celui d'une démarche infiniment plus constructive que celle du donnant-donnant. Le tenant donnant-donnant soupèse ses contributions et les balance avec celles des autres, généralement avec une vue de court terme. C'est un peu le choix mercenaire, qui reste fidèle tant que la compensation financière est à la hauteur du risque qu'il estime prendre ».

### **3. Résoudre les conflits par des solutions où chacune des parties se trouve gagnante**

Le conflit fait partie de la relation humaine. La logique de résolution des conflits la plus adaptée aux réseaux relationnels est celle de gagnant-gagnant. Les deux autres logiques à savoir gagnant-perdant et perdant-perdant nuisent à la nature des relations existantes entre les membres du réseau et, par conséquent, à l'échange de flux<sup>98</sup>.

#### **3.4. Faire preuve de qualités capitales**

Tisser et développer un réseau exige des qualités personnelles qui dérivent, principalement, des compétences comportementales déjà étudiées. En effet, l'expert-comptable doit être convivial, tenace, proactif, discret, diplomate et fiable.

### **Sous-section 3 : Le marketing professionnel**

---

Le marketing professionnel peut être défini comme étant l'ensemble des actions visant à faire connaître l'expert-comptable et à promouvoir ses compétences pour lui attirer la clientèle.

Le nombre croissant des experts-comptables sur le marché rend le marketing professionnel essentiel pour le développement du cabinet. Il doit être intégré dans la stratégie de l'expert-comptable. Toutefois, ce dernier se trouve accablé, dans son action marketing, par des restrictions juridiques prévues par les textes réglementaires régissant la profession.

#### **§ 1. Interdiction de toute publicité personnelle et de démarchage**

---

Le droit tunisien, à l'instar, notamment, du droit français interdit aux experts-comptables toute publicité personnelle, remises sur honoraires et démarchage<sup>99</sup>.

Par publicité personnelle, on entend notamment « toute insertion personnelle faite dans la presse, dans les organes professionnels ou autres, et celles effectuées par démarches directes ou indirectes, lettres, cartes, circulaires, cinéma, radiodiffusion, affiches, et généralement tout procédé publicitaire »<sup>100</sup>.

---

<sup>98</sup> Marcon (C.) & Moinet (N.), avancent que dans de nombreuses situations, « mieux vaut 25% de collaboration réussie que 100% d'effort individuel ».

<sup>99</sup> L'article 10 de la loi 88-108 du 18 août 1988 dispose que « toute publicité personnelle est interdite aux membres de l'Ordre des Experts Comptables qui ne peuvent faire état que des titres ou diplômes délivrés par l'Etat ou par les organismes étrangers ».

De même l'article 5 du CDP interdit aux experts comptables de rechercher par des procédés déloyaux et irréguliers la clientèle notamment par l'application de tarifs réduits, des remises sur honoraires aux clients ou à des tiers, de commissions ou autres avantages et de se livrer à des opérations de démarchage.

Selon l'article 12 du CDP de France, cette interdiction ne s'applique pas à la publicité faite par l'éditeur d'un ouvrage dont l'auteur est membre de l'Ordre. Ledit article interdit au membre de l'ordre qui remplit un mandat politique ou une mission administrative d'en user à des fins professionnelles pour accroître sa clientèle.

<sup>100</sup> Article 12 du CDP français.

La charte déontologique de création de sites Internet par les experts comptables, publiée par le conseil supérieur de l'Ordre des Experts Comptables français en février 2001, définit la publicité comme étant « l'achat d'espace sur tout support en vue de revendre des services ».

Quant au démarchage, le dictionnaire Larousse le définit comme étant « le fait de solliciter la clientèle à domicile ».

L'interdiction du démarchage trouve son fondement dans le souci des ordres professionnels de préserver deux des exigences de la profession, à savoir "*l'indépendance et la dignité professionnelle*". L'indépendance constitue l'une des composantes de l'emblème choisie par l'OECT.

## **§ 2. La déontologie du marketing professionnel**

Toute forme de communication autre que la publicité et le démarchage est autorisée<sup>101</sup>. Toutefois cette autorisation est régie par certaines règles déontologiques.

En effet, le § 14.1. du code d'éthique de l'OECT ainsi que le § 14.7. du code éthique de l'IFAC, avancent que la promotion faite par les experts-comptables est autorisée à condition :

- Qu'elle ait pour objectif d'informer le public ou les catégories de public concernées sur des faits de manière non fallacieuse, trompeuse ou erronée ;
- Qu'elle soit de bon goût ;
- Qu'elle soit professionnelle ;
- Qu'elle évite la répétition fréquente du nom de l'expert-comptable libéral et sa promotion personnelle excessive.

Après avoir avancé ces règles, les codes d'éthique de l'IFAC et français donnent des exemples de marketing professionnels autorisés.

## **§3. Exemples de procédés de marketing professionnel**

L'étude combinée du code d'éthique de l'OECT et celui de l'IFAC ainsi que le code de bonne conduite en matière de communication adopté en décembre 2000 par les instances des deux professions françaises permet d'avancer les exemples suivants :

- Informer de toute nomination ou de l'octroi d'une distinction<sup>102</sup> ;
- Publication d'ouvrages et d'articles<sup>103</sup> ;
- Participation aux conférences, congrès et émissions de radio ou de télévision<sup>104</sup> ;

---

<sup>101</sup> Conformément au principe général du droit stipulant que « tout ce qui n'est pas interdit est permis ».

<sup>102</sup> Toutefois l'expert-comptable ne doit pas les utiliser pour promouvoir ses intérêts professionnels personnels.

<sup>103</sup> L'expert-comptable n'est pas en droit de communiquer des informations sur les services qu'il fournit.

- Animation de séminaires de formation<sup>105</sup> ;
- Assurer des cours se rattachant à la profession<sup>106</sup>.
- Brochures et annuaires du cabinet<sup>107</sup>.
- Création d'un site Web : L'Internet constitue de nos jours le moyen de communication le plus développé au monde. En effet, un site Web peut être visité par des milliers de personnes en même temps. La création, par l'expert-comptable, d'un site Web pour son cabinet ne constitue pas un acte publicitaire interdit ni de démarchage<sup>108</sup>.

L'analyse des réponses au questionnaire montre que les moyens de marketing professionnel utilisés par les experts-comptables interrogés sont, principalement, l'animation des séminaires de formation, l'enseignement (63%) ainsi que la publication d'articles, recherches et ouvrages (54%). Notons à ce sujet que les opportunités offertes par les nouvelles techniques de la communication et de l'information (NTCI) ne sont pas encore, suffisamment, exploités par les experts-comptables. En effet, six experts-comptables, uniquement, (soit un taux de 25%) disposent d'un site Web<sup>109</sup>.

Les réseaux relationnels et les compétences de marketing professionnel facilitent la conclusion des affaires et la constitution de clientèle. Toutefois, le maintien du portefeuille clients et son développement sont fonction du niveau de satisfaction des clients des prestations rendues par le cabinet. Cette satisfaction est en relation étroite avec la capacité de l'expert-comptable à gérer les attentes de ses clients.

### **Section 3 : Gestion des attentes des clients**

---

Mesurer l'impact des attentes explicites et implicites générées chez le client par les comportements, attitudes et dires de l'expert-comptable constitue une aptitude que ce dernier doit maîtriser et intégrer dans la politique de son cabinet.

La gestion des attentes exige d'intégrer la satisfaction des clients dans la politique du cabinet (sous-section 1), l'identification des attentes (sous-section 2) et la réponse à ces attentes (sous-section 3).

---

<sup>104</sup> L'expert-comptable doit refléter une vision objective de la question traitée, sans essayer de faire sa promotion.

<sup>105</sup> L'expert-comptable peut assurer des services de formation professionnelle, pour son propre compte ou pour le compte d'autrui. Toutefois, les brochures adressées aux participants ne doivent pas faire une publicité excessive du nom de l'expert-comptable.

<sup>106</sup> Toutefois, les supports écrits distribués aux étudiants ne doivent pas contenir une publicité excessive du nom de l'expert-comptable ou de son cabinet.

<sup>107</sup> L'expert-comptable peut remettre à des clients ou, en réponse à une demande spontanée, à une personne non cliente un descriptif concret et les objectifs des services fournis ainsi qu'un descriptif de la structure du cabinet.

<sup>108</sup> Dans ce sens, l'article 6 de la charte déontologique de création de site Internet par les experts comptables stipule que « le recours aux moyens d'information par Internet suppose un acte volontaire de connexion ou de recherche de la part de l'utilisateur. La création et la gestion par un expert-comptable de sites Web à son nom sont libres ».

<sup>109</sup> Voir l'analyse de la question 5 en annexe.

## **Sous-section 1 : Intégration de la satisfaction des clients dans la politique générale du cabinet**

---

Une clientèle fructueuse est composée de clients fidèles et appréciant la compétence du cabinet. Toutefois, la fidélité ne peut être que le résultat d'une satisfaction.

La satisfaction des clients implique, de sa part, une prestation de service de qualité. Or, la satisfaction du client est fonction de la concordance entre la qualité du service perçue et celle initialement attendue.

### **§1. La relation qualité – satisfaction – fidélité**

---

Il est évident qu'il existe une relation forte entre la qualité de la prestation, la valeur perçue par le client, la satisfaction et la fidélité, dans la mesure où la satisfaction des clients est proportionnelle par rapport à la qualité avec laquelle les prestations sont rendues<sup>110</sup>.

Toutefois, la satisfaction du client dépend de sa perception personnelle de la qualité. En effet, cette perception diffère d'un client à un autre. L'expert-comptable est appelé, par conséquent, à s'assurer que chaque client est satisfait du professionnalisme avec lequel les travaux sont accomplis.

Les clients satisfaits sont des clients fidèles et donc, générateurs de revenus pour l'expert-comptable, ce qui rend fondamental l'intégration de la satisfaction des clients dans la politique générale du cabinet.

### **§2. L'intégration de la satisfaction des clients dans la politique générale du cabinet**

---

Intégrer la satisfaction des clients dans la politique générale du cabinet implique un contrôle continu de la qualité des services rendus et l'exploitation des informations en retour (feed-back) des clients ainsi que les auto-contrôles pour ne pas générer chez les clients que des attentes légitimes et réalisables.

En effet, situer les attentes des clients à un niveau très élevé est source de risque de déception et, par conséquent, d'insatisfaction susceptible d'affecter la réputation de l'expert-comptable.

---

<sup>110</sup> Lefébure (R.) & Venturi (G.), « La gestion de la relation client », Groupe Eyrolles, 2004, page 48.

### **§3. La mesure de la satisfaction**

---

La satisfaction peut être définie comme le résultat d'un processus de comparaison durant lequel le client compare la performance du service fourni par l'expert-comptable à ses attentes<sup>111</sup>.

Cinq dimensions génériques permettant d'évaluer tout service sur l'échelle dite SERVQUAL, à savoir : Les éléments tangibles, la fiabilité du prestataire, la serviabilité du prestataire, l'assurance du prestataire, et l'empathie du prestataire<sup>112</sup>. L'échelle SERVQUAL permet ainsi d'estimer dans quelle mesure les attentes du client ont été confirmées lors de l'interaction de service<sup>113</sup>.

Trois cas sont alors envisageables :

- La performance excède les attentes initiales et le client est parfaitement satisfait ;
- Les égales : le client est satisfait mais l'expert-comptable est appelé à améliorer ses efforts en visant la relation avec ce client à long terme.
- La performance est inférieure aux attentes initiales et le client est insatisfait.

Aussi, il convient d'identifier les attentes des clients en première étape pour y répondre en offrant les services pour lesquels le cabinet développe de bonnes compétences en deuxième étape.

### **Sous-section 2 : Identifier les attentes des clients**

---

Chaque type de mission génère chez le client des attentes normales qu'il faut satisfaire. L'expert-comptable doit veiller à ce qu'il ne crée pas chez ses clients des attentes anormales (illégales ou qu'il ne peut pas satisfaire). Pour ce faire, il est tenu d'identifier les motivations du client, ses attentes normales et éventuellement celles anormales.

#### **§1. Les motivations du client**

---

L'identification des motivations du client revient à comprendre<sup>114</sup> :

##### **1. Les motifs du recours du client aux prestations de l'expert-comptable**

L'expert-comptable doit discuter et poser des questions au client afin de détecter et identifier les motifs du recours à la mission et les services qui répondront à ses besoins.

---

<sup>111</sup> L'enquête menée auprès des experts comptables montre que la majorité des interrogés (92%, soit 22 experts-comptables) constate que l'expert-comptable crée, par ses dires et comportements, des attentes chez ses clients qu'il est tenu de gérer (95%, soit 21 experts-comptables), en raison de leur influence sur la satisfaction de ces derniers (92%, soit 22 experts-comptables).

<sup>112</sup> Par ailleurs, la satisfaction peut perdurer malgré l'insuffisance de qualité puisqu'elle dépend notamment de la zone de tolérance de l'individu et des émotions qui ont pu être ressenties au cours de l'expérience.

<sup>113</sup> <http://www.professoral.edhec.com>, visité au mois de mars 2006.

<sup>114</sup> Yaïch (A.), « Ethique et compétences comptables », les éditions Raouf YAICIH, 2003, page 97.

## **2. Les raisons du choix de l'expert-comptable**

L'identification de la réponse à cette question est importante, particulièrement, pour les nouveaux clients.

Le choix du cabinet peut résulter, soit de la confiance, de la crédibilité et de la bonne réputation qu'a créé l'expert-comptable soit des attentes anormales qu'a généré ce dernier chez son client comme par exemple être à l'abri des divers contrôles.

L'identification des motifs des clients permet de s'assurer que les attentes, créées chez ces derniers, sont légitimes et que l'expert-comptable est en mesure de les satisfaire.

### **§2. L'identification des attentes des clients par type de mission**

---

Les attentes normales des clients, convergent vers un critère essentiel, à savoir la qualité et le professionnalisme avec lesquels les services sont rendus. Ces attentes varient selon qu'il s'agisse d'une mission d'assistance, de certification ou de consulting.

#### **1. Les missions d'assistance**

Les attentes normales du client pour les missions d'assistance visent une organisation comptable et des états financiers conformes aux dispositions légales en vigueur.

Ces attentes peuvent être résumées comme suit<sup>115</sup> :

- Les opérations comptables sont enregistrées dans les délais requis et conformément aux dispositions comptables et exigences légales ;
- Les points significatifs constatés lors de l'enregistrement sont relevés pour répondre aux besoins d'information du client ;
- Les comptes annuels sont établis et arrêtés dans les délais requis conformément aux informations données par le client et aux dispositions légales ;
- La comptabilité est organisée dans le respect des conditions légales.

#### **2. Les missions de certification**

Les attentes normales du client s'articulent autour des points suivants<sup>116</sup> :

- Les comptes sont contrôlés et certifiés si les éléments le permettent ;
- La certification est justifiée par la fiabilité des comptes, la tenue en bon ordre de la comptabilité et la conformité à la réglementation fiscale et aux autres réglementations applicables ;
- Les observations et les réserves sur la régularité et la sincérité des comptes sont étayées, formulées clairement et couvrent l'ensemble des anomalies et faiblesses significatives.

---

<sup>115</sup> Op.cit., pages 105 et 106.

<sup>116</sup> Op.cit., page 98.

### **3. Les missions de consulting**

Le client attend à disposer d'éléments pertinents lui permettant de faire les choix les mieux adaptés à son besoin et à son évaluation<sup>117</sup>.

### **§3. Les compétences comportementales nécessaires pour l'identification des attentes des clients**

---

Trois compétences comportementales clés sont nécessaires pour identifier les motivations et les attentes des clients à savoir l'empathie, la communication et l'intuition.

#### **1. L'empathie**

L'empathie permet à l'expert-comptable de ressentir ce que pensent les autres, sans qu'ils aient besoin de le dire. Pour ce faire, l'expert-comptable doit discuter, poser des questions et écouter activement son client afin de comprendre et déchiffrer ses soucis et attentes.

#### **2. La communication**

Une communication de qualité permet d'obtenir les informations nécessaires à l'identification des attentes des clients. En effet, elle renforce le lien entre l'expert-comptable et son client et favorise la confiance mutuelle entre eux. Cette dernière encouragera le client à donner le plus grand nombre d'informations à son expert-comptable permettant à ce dernier d'identifier facilement les besoins du client.

#### **3. L'intuition**

Goleman (D.) avance<sup>118</sup> que c'est dans le rapport aux gens que l'intuition joue son plus grand rôle.

L'intuition, dite aussi sixième sens, permet de sentir et détecter les attentes des clients et, par là même, permet d'agir de façon pertinente dans un contexte de déficit informationnel et d'incertitude. Il s'agit d'une compétence de synthèse qui conjugue expérience, sens de l'humain, culture, valeurs et perspicacité<sup>119</sup>.

Après avoir identifier les attentes normales de ses clients, l'expert-comptable doit veiller à y répondre par les services les mieux adaptés.

---

<sup>117</sup> Op.cit, page 123.

<sup>118</sup> Goleman (D.), op.cit, page 72.

<sup>119</sup> Yaïch (A.), « L'intelligence comportementale comptable », Les éditions Raouf YAÏCH, 2005, pages 45, 79 et 80.

### **Sous-section 3 : Répondre aux attentes des clients**

---

La réponse aux attentes des clients est un processus continu. En effet, il commence avec l'acceptation des missions et se poursuit tout au long de son exécution. En fin, un expert-comptable doit savoir bien terminer une mission.

#### **§1. Acceptation des missions**

---

La réponse aux attentes des clients commence dès l'acceptation des missions. En effet, lors des discussions l'expert-comptable est appelé à déchiffrer les attentes de son futur client, et de les qualifier en attentes normales et en attentes anormales.

Les attentes normales doivent être confrontées aux compétences et capacités matérielles du cabinet. Dans ce sens, ne doivent être acceptées que les missions, pour lesquelles le cabinet développe de bonnes compétences, permettant de les accomplir avec professionnalisme<sup>120</sup>.

Quant aux attentes anormales (situées à un niveau élevé ou illégitimes), elles doivent être analysées afin de vérifier si leur origine provient des comportements de l'expert-comptable, auquel cas, elles doivent être corrigées, ou des comportements mêmes du client, auquel cas, il sera dans l'intérêt de l'expert-comptable d'avoir le courage de dire non et de refuser la mission.

#### **§2. La réalisation des missions**

---

Répondre aux attentes des clients revient à fournir des services de qualité. Pour ce faire, l'expert-comptable est tenu d'assurer une affectation des collaborateurs aux missions en fonction de leurs compétences techniques et comportementales, d'une part et de contrôler d'une façon continue la qualité des travaux réalisés et leur capacité à satisfaire les besoins du client, d'autre part.

Ainsi, il convient de s'assurer de la bonne information des collaborateurs des attentes des clients et de la façon dont ils doivent y répondre.

#### **§3. L'achèvement de la mission**

---

La prise en compte du feed-back des clients au cours de l'exécution de la mission et, particulièrement, lors de son achèvement permet à l'expert comptable de mesurer d'une façon pertinente leur satisfaction et d'identifier éventuellement les erreurs commises afin d'entreprendre les actions correctrices.

---

<sup>120</sup> Il ressort de l'analyse des réponses à la question 6.4 de l'enquête que 80% des experts-comptables interrogés adoptent cette stratégie d'acceptation des missions.

Les compétences comportementales sont essentielles pour le développement d'une clientèle fructueuse, mais restent insuffisantes à elles seules ; elles doivent être conjuguées avec les compétences techniques et la gestion des risques.

## **CHAPITRE 2 : COMPETENCES TECHNIQUES**

---

« 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 ;
- La valorisation considérable du rôle de l'information, de la communication financière et de la comptabilité et par la 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 »<sup>121</sup>.

Le portefeuille de compétences est formé des différents savoirs acquis lors des études ainsi que par le savoir accumulé par l'expérience et les actions de formation. Le développement des savoirs permet de maîtriser davantage les différentes missions et les démarches qu'elles impliquent (Section 1), d'agir avec professionnalisme (Section 2) et de développer les aptitudes au jugement professionnel (Section 3).

Ces aptitudes professionnelles permettent de rendre un service de qualité et de satisfaire les clients et contribuent à la constitution et au développement d'une clientèle fidèle et rentable.

### **Section 1 : Maîtrise des missions et des démarches qu'elles impliquent**

---

Bien que les démarches impliquées par les différents types de missions aient des traits communs, elles diffèrent les unes des autres en fonction de l'étendue ainsi que des exigences propres à chaque mission.

---

<sup>121</sup> Yaïch (A.), « Les éléments de la compétence comptable », La lettre comptable n° 4, avril 2005.

Toutes les démarches sont constituées des mêmes étapes à savoir la planification, la formalisation des travaux, la mise en place des outils de contrôle qualité, et la constitution des dossiers de travail. Toutefois, la mise en œuvre de ces étapes ainsi que la nature des travaux diffèrent d'une mission à une autre.

Dans ce sens, les experts-comptables interrogés affirment que chaque mission implique une démarche spécifique, devant être formalisée<sup>122</sup>.

Cette section s'intéressera aux démarches impliquées par les missions d'assistance (sous-section 1), les missions de certification (sous-section 2) et les missions de consulting (sous-section 3).

### **Sous-section 1 : Les missions d'assistance**

---

L'assistance comptable regroupe, principalement, les missions de tenue de la comptabilité, de surveillance de comptabilité et accessoirement l'assistance fiscale et juridique. L'étendue de ces missions est déterminée par l'article 25 du CDP<sup>123</sup>.

La démarche à suivre par l'expert-comptable<sup>124</sup> doit lui permettre de s'assurer que le service est réalisé avec compétence et qu'il est rendu conformément aux diligences et règlements en vigueur.

Dans le cadre de l'exercice des missions d'assistance, certains experts-comptables exigent une déclaration de responsabilité des dirigeants sociaux sur la fiabilité des états financiers et sur le bon fonctionnement du contrôle interne.

#### **§1. La réalisation de la prestation par un personnel compétent**

---

Outre les connaissances générales notamment en matière comptable, en fiscalité, en droit social et dans le domaine juridique, le chargé de la mission doit savoir aussi analyser une procédure et vérifier une comptabilité, maîtriser les normes professionnelles liées aux missions et, enfin, établir la documentation professionnelle nécessaire.

---

<sup>122</sup> Voir l'analyse des questions 7.1 et 7.2 en annexe.

<sup>123</sup> \* La tenue de la comptabilité concerne les travaux de préparation et de traitement des données comptables. Ces travaux sont réalisés, soit au cabinet soit chez le client, manuellement ou par moyen informatique.

\* La surveillance de la comptabilité concerne les travaux de contrôle général effectué au cours de périodes convenues d'avance en vue de s'assurer de la régularité et de la sincérité des comptes et du bon fonctionnement du service et du système comptable.

\* L'assistance fiscale et juridique consiste à assister le client et à lui donner des consultations et avis rentrant dans le cadre de sa mission d'expert-comptable et ce conformément aux règles et réglementations en vigueur.

<sup>124</sup> Yaïch Hammami (As.), « Notice du mémoire pour l'obtention du diplôme d'expertise comptable », 2006.

De même, il peut être amené à maîtriser des logiciels d'aide au contrôle et savoir utiliser les nouvelles technologies pour la transmission des données.

Néanmoins, toutes ces compétences ne peuvent être bien exploitées que si l'expert-comptable sait bien planifier et organiser son travail, bien tenir un dossier de travail et bien remplir les feuilles de travail, bien travailler en équipe et possède des capacités d'analyse et de contrôle de cohérence et enfin sait rédiger un rapport ou une note de synthèse.

## **§2. L'organisation des travaux**

---

La définition précise de la mission et l'identification du profil des intervenants pour l'exécuter, relèvent des attributions de l'expert-comptable responsable de la mission.

### **1. La planification des travaux**

La planification des travaux a pour but d'organiser dans le temps les interventions et déterminer leur importance. Il convient, en effet, d'avoir une prise de connaissance générale du client pour mieux appréhender les termes de la mission aussi bien sur le plan qualitatif que sur le plan quantitatif.

La planification doit être organisée de façon à permettre de traiter à temps les problèmes qui pourront être rencontrés et de respecter les délais définis avec le client ou imposés par la réglementation légale.

### **2. La formalisation des travaux par un dossier de travail**

Le dossier de travail constitue, en général, un document dans lequel sont consignées les feuilles de travail, établies par les membres du cabinet dans le cadre de l'exécution de leurs travaux.

## **§3. La supervision des travaux et la revue de la qualité**

---

Une revue analytique indépendante, diligente et efficace des dossiers de travail dans les missions d'assistance comptable est nécessaire afin de renforcer la sécurité sur la qualité du travail. Cette supervision peut être en partie assurée par des collaborateurs possédant les capacités et l'expérience adéquates aux responsabilités qui leur sont confiées. Elle contribue certainement à une bonne formation des membres de l'équipe.

Quant à la revue de la qualité, elle constitue un contrôle a posteriori qui ne se limite pas à l'examen des dossiers de travail uniquement, mais peut aussi s'étendre à l'examen des procédures de travail et de conduite des missions<sup>125</sup>. Ce contrôle permet de mettre en œuvre des procédures de contrôle étendues puisqu'il n'y a plus à ce niveau de contrainte de délai. Les périodes creuses du cabinet pourront être mises à profit à cet effet.

La supervision des travaux ainsi que la revue de la qualité ont, sans doute, un aspect éminemment constructif. Ils permettent à la fois l'amélioration continue de la qualité des travaux et le développement des compétences humaines.

## **Sous-section 2 : Les missions de certification**

---

Les missions de certification consistent, et en se basant sur les normes généralement admises en la matière, notamment, les normes d'audit de l'IFAC (ISA) adoptées par l'OECD, au recours aux investigations nécessaires à même de permettre à l'expert-comptable de formuler une opinion motivée et fondée sur la régularité et la sincérité de l'élément contrôlé<sup>126</sup>.

La certification concerne, principalement, les missions d'audit des comptes y compris l'expertise judiciaire.

Pour ces missions, l'expert-comptable doit adopter une démarche permettant de rendre à ses clients une prestation de services efficace et de haute qualité. Quelque soit le type de la mission (contractuelle ou légale, permanente ou ponctuelle), cette démarche doit permettre à l'expert-comptable d'atteindre l'objectif fixé par l'ISA 200, à savoir la formulation d'une opinion motivée et fondée.

### **§1. Prise de connaissance globale de l'entreprise et examen de l'indépendance et de la compétence**

---

La prise de connaissance de l'entreprise permet à l'expert-comptable d'obtenir les éléments permettant d'apprécier, dans une première étape, l'indépendance et la compétence du cabinet, et dans une deuxième étape, les risques les plus importants et d'établir les grandes lignes de la mission<sup>127</sup>.

---

<sup>125</sup> La revue qualité a pour objet la vérification des appréciations données et le respect des diligences établies par la profession ou par les normes internes définies par le cabinet. Un questionnaire de contrôle peut être utile à cet effet. Ce questionnaire peut être complété par certains contrôles concernant notamment les principales options comptables et fiscales retenues.

<sup>126</sup> Yaïch (A.), « L'éthique et compétences comptables », les Editions Raouf YAÏCH, 2003, page 97.

<sup>127</sup> La norme ISA 315 précise qu'« avant d'accepter la mission, l'auditeur rassemble des informations préliminaires sur le secteur d'activité, la propriété, la direction des opérations de l'entité soumise à l'audit, et détermine s'il lui est possible d'acquérir un niveau de connaissances suffisant des activités de l'entité pour réaliser l'audit ». Il s'agit d'un

L'examen de l'indépendance permet à l'expert-comptable de s'assurer que son opinion ne sera pas entravée par des éléments personnels pouvant remettre en cause l'objectivité de son jugement.

Quant à l'examen de la compétence, il permet, à l'expert-comptable, de déterminer si les compétences techniques et matérielles de son cabinet permettent d'accomplir convenablement la mission dans les délais prévus<sup>128</sup>.

Après avoir analysé les informations recueillies et identifié les facteurs de risques, l'expert-comptable décide soit de l'acceptation de la mission soit de son refus. Cette démarche peut être matérialisée par une fiche d'acceptation qui servira de canevas à la prise de décision<sup>129</sup>.

## **§2. La planification des travaux**

---

Une planification adéquate du travail permet d'accorder une attention suffisante aux aspects essentiels de la mission, d'identifier les risques potentiels et d'accomplir rapidement le travail. Elle facilite l'attribution des tâches aux collaborateurs, en coordination avec le travail effectué par d'autres professionnels.

L'importance de la planification dépend de la taille de l'entité, de la complexité de la mission et de l'expérience de l'expert-comptable. Elle implique une connaissance de l'entreprise, de ses activités, de l'efficacité de son système de contrôle interne et de son système comptable<sup>130</sup>.

### **1. Détermination du seuil de signification préliminaire et de l'erreur tolérable**

Ce seuil permet à l'expert-comptable de définir l'étendue globale des procédures de contrôle. Le seuil de signification préliminaire peut être différent du montant que l'expert-comptable considérera comme significatif<sup>131</sup> à la fin de la mission dans la mesure où il n'est pas habituellement possible d'anticiper toutes les circonstances qui peuvent influencer son jugement final sur le seuil de signification.

---

processus cumulatif et continu dans la mesure où les informations recueillies seront reconsidérées, réactualisées et enrichies par de nouveaux éléments.

<sup>128</sup> Le manque d'expérience dans un secteur d'activité particulier (secteur financier par exemple) peut rendre l'exécution de la mission très difficile et affecter la qualité de la prestation rendue.

<sup>129</sup> L'OECT, « La gestion des risques dans les cabinets d'expertise comptable », séminaire de formation organisé par le conseil régional du centre et du sud, 2005.

<sup>130</sup> Selon l'ISA 315, l'auditeur doit acquérir une connaissance suffisante du système comptable de l'entreprise pour identifier et comprendre les principales catégories de transactions, les sources de ces transactions, l'organisation de la comptabilité et le contenu des rubriques des états financiers, le processus d'établissement des états financiers et les spécificités et caractéristiques comptables de l'entreprise.

Quand au contrôle interne, l'ISA 315 précise que « l'acquisition d'une compréhension des éléments de l'environnement de contrôle aide le vérificateur à identifier les risques d'inexactitudes importantes ».

<sup>131</sup> Le seuil de signification est défini comme le montant à partir duquel des omissions ou inexactitudes, isolées ou cumulées, auraient pour effet, compte tenu des circonstances, de modifier ou influencer le jugement d'une personne raisonnable se fiant aux états financiers.

Quant à l'erreur tolérable, elle permet d'appliquer le seuil de signification préliminaire au niveau d'un compte individuel.

## **2. Déterminer les comptes ou groupes de comptes significatifs**

Un compte ou un groupe de comptes est significatif s'il peut contenir des erreurs importantes pour l'audit.

Classer un compte comme significatif ne nécessite pas, en soi, d'effectuer un niveau déterminé de travaux complémentaires. Ceci indique plutôt que le compte doit faire l'objet d'une étude et d'une évaluation du risque.

## **3. L'établissement du programme de travail**

Le programme de travail peut servir de fil conducteur aux intervenants tout au long de la mission et de base de référence pour faciliter la prise de connaissance de l'entreprise lors des missions ultérieures. Il comprend les informations sur les travaux à entreprendre, les moyens à mettre en œuvre, les dates d'intervention, les rapports à établir ainsi que les heures et les coûts à engager<sup>132</sup>.

### **§3. La collecte des éléments probants et la rédaction du rapport d'audit**

---

La mise en œuvre du programme de travail permet de collecter et d'analyser les éléments probants<sup>133</sup>. Ces éléments désignent les informations obtenues par l'expert-comptable pour aboutir à des conclusions sur lesquelles son opinion est fondée. Ces informations sont constituées de documents justificatifs et de documents comptables supportant les états financiers et qui corroborent des informations provenant d'autres sources.

L'opinion de l'expert-comptable doit être formulée dans un rapport dont le contenu est fixé par l'ISA 700.

### **Sous-section 3 : Les missions de consulting**

---

Selon l'article 25 du CDP de l'OECT, les missions de consulting couvrent la prévision, l'orientation, la préparation des décisions, l'information sur les conséquences des choix économiques et financiers et le contrôle de l'évolution des résultats<sup>134</sup>.

---

<sup>132</sup> Selon de l'ISA 300, « l'auditeur doit élaborer et documenter un programme de travail définissant la nature, le calendrier et l'étendue des procédures d'audit nécessaires pour mettre en œuvre le plan d'audit ».

<sup>133</sup> Selon l'ISA 500 "L'auditeur doit réunir des éléments probants suffisants et adéquats pour parvenir à des conclusions raisonnables sur lesquelles il peut fonder son opinion".

<sup>134</sup> L'expert-comptable doit informer son client objectivement et d'une manière aussi complète que possible, mais s'abstenir de participer à l'application des décisions.

La démarche à adopter doit permettre à l'expert-comptable de réaliser la mission avec compétence et de proposer à son client la meilleure alternative possible tout en le mettant en garde contre les risques actuels et futurs.

La réalisation des missions de consulting fait appel au jugement professionnel. La démarche à suivre dans ces missions s'inspire fortement de celle relative au jugement professionnel.

En sus de la planification des travaux, de la supervision des travaux des collaborateurs et des assistants externes et de la consignation des travaux dans un dossier de travail, la démarche relative aux missions de consulting comporte les étapes suivantes :

### **§1. Définition de la problématique**

---

La fiabilité dans la définition du problème est cruciale pour la formulation d'un conseil de qualité. Pour ce faire, il est important de faire participer les collaborateurs concernés par la mission ainsi que le client et de réunir des éléments probants suffisants et adéquats pour servir de fondement raisonnable au conseil.

La collecte de ces éléments se fait, généralement, par la consultation de la documentation, la consultation d'autres professionnels et auprès du client.

L'expert-comptable, sollicité pour un conseil, peut même faire recours, éventuellement, à l'expert-comptable en exercice pour collecter plus d'éléments. La consultation de ce dernier peut constituer un élément probant quant à l'intégralité et à l'exactitude des faits, circonstances et hypothèses pertinentes.

### **§2. Identification les solutions possibles et choix d'une solution**

---

L'expert-comptable fait souvent recours à ses connaissances, à celles de ses collaborateurs et à la documentation pour identifier les différentes solutions qui répondent à la problématique définie ainsi que leurs effets et conséquences juridiques et financiers. Il peut être également nécessaire de mettre en œuvre d'autres procédés comme par exemple la consultation d'autres professionnels ou des spécialistes, ou la recherche et la prise en considération des situations analogues et des précédents valables. Lors de cette étape, l'expert-comptable ne doit pas se limiter à la première solution identifiée, en la considérant comme unique.

Lors du choix de la solution qui sera retenue comme base de formulation du conseil, l'expert-comptable commence, d'abord, par l'élimination des solutions incompatibles avec les objectifs visés, détermine, ensuite, les avantages et les inconvénients des solutions restantes et propose, enfin de retenir la meilleure<sup>135</sup> d'entre elles.

Le conseil doit être consigné dans un rapport<sup>136</sup> rédigé par l'expert-comptable et destiné au client. L'expert-comptable ne doit pas se limiter à formuler les conseils par écrit, il est tenu, en outre, d'en discuter le contenu avec son client<sup>137</sup>.

### **§3. Planification de la mise en œuvre et l'évaluation du conseil**

---

La planification consiste à déterminer les étapes avec l'ordre de succession des tâches et les dates limites, les personnes chargées de réaliser chaque tâche et les moyens nécessaires<sup>138</sup>.

Quant à l'évaluation, elle consiste à procéder périodiquement, tout au long de la période que nécessite la mise en œuvre de la solution, à une évaluation de la pertinence du conseil pour s'assurer notamment qu'il atteint les objectifs visés. Ce travail d'évaluation, qui vise à mesurer et contrôler les résultats obtenus, peut déboucher sur une mise au point du plan d'exécution initial, ou, si nécessaire, cela peut même amener à réviser le conseil formulé<sup>139</sup>.

---

<sup>135</sup> La valeur d'une solution est appréciée selon Yaïch (A.) (2005), par rapport aux trois critères suivants :

- \* Le caractère définitif et durable ;
- \* Le rapport coût/avantages
- \* Les effets secondaires : la solution ne doit pas créer ou risquer de créer, à un autre niveau, un ou plusieurs problèmes plus difficiles à résoudre.

<sup>136</sup> Selon le CNC du Canada (Rapports sur l'application des principes comptables, août 2003), le rapport de l'expert-comptable doit :

- \* Décrire la mission ;
- \* Préciser que la mission a été exécutée conformément aux normes généralement reconnues régissant ce type de mission ;
- \* Identifier l'entité donnée et inclure un exposé des faits, circonstances et hypothèses pertinents, ou faire mention d'un tel exposé, et préciser la source des renseignements ;
- \* Formuler les solutions qu'il convient d'appliquer au problème spécifique et indiquer les sources disponibles qui font autorité ainsi que le raisonnement sur lesquels se fonde l'avis ;
- \* Préciser que la responsabilité de la solution à retenir incombe aux dirigeants sociaux ;
- \* Énoncer que l'avis se fonde sur les faits, circonstances et hypothèses fournis et qu'il pourrait ne pas s'appliquer si ces faits, circonstances ou hypothèses changeaient ou se révélaient inexacts ;
- \* Inclure à la fin du rapport, un paragraphe distinct restreignant l'utilisation du rapport aux parties mentionnées aux fins prévues ;
- \* Préciser à qui est adressé le rapport et indiquer le nom de l'expert-comptable, ainsi que la date et le lieu de délivrance du rapport.

<sup>137</sup> Selon Yaïch (A.) (2003), cette discussion permet de confirmer que les conseils sont bien interprétés, de relever, d'après les réactions, tout malentendu, toute erreur ou tout élément inacceptable des conseils, de distinguer entre des « indices de mauvais conseil » et la « résistance à un bon conseil » et de déterminer si les conseils sont perçus comme ajoutant une valeur considérable.

<sup>138</sup> Yaïch (A.), « L'intelligence comportementale comptable », page 12.

<sup>139</sup> Op.cit.

A l'instar des missions d'assistance et de certification, l'expert-comptable est tenu de mettre en œuvre les outils de supervision des travaux et de contrôle qualité et de consigner les informations recueillies dans les dossiers de travail.

La qualité de la prestation du service, rendue par l'expert-comptable, ne dépend pas uniquement du respect de la démarche impliquée par chacune des missions mais aussi du degré de professionnalisme avec lequel ces démarches ont été mises en œuvre.

## **Section 2 : Le professionnalisme**

---

Les clients font recours à des professionnels comptables pour être assistés sous des formes différentes. Une telle relation exige une confiance du client envers l'expert-comptable. Cette confiance ne peut exister que lorsque le client sent qu'il traite avec un vrai professionnel c'est-à-dire une personne qui agit avec professionnalisme.

Après avoir défini la notion de professionnalisme (sous-section 1), cette partie traitera de ses exigences (sous-section 2) et de la nécessité de son intégration dans la politique du cabinet (sous-section 3).

### **Sous-section 1 : Définition et importance du professionnalisme**

---

Agir en professionnel nécessite en première étape de connaître la notion de professionnalisme et son importance dans la carrière professionnelle.

Aussi, faut-il mettre l'accent sur le fait que la performance globale du cabinet ne dépend pas uniquement du professionnalisme avec lequel agit l'expert-comptable mais aussi de celui des collaborateurs.

#### **§1. Définition du professionnalisme**

---

« Le professionnalisme est l'attitude qui consiste à se comporter en professionnel, à exercer sa profession avec une grande compétence, à mettre en œuvre tous les soins sans négligence et à faire le nécessaire en toute circonstance, »<sup>140</sup>.

Le code d'éthique des professionnels comptables de l'IFAC dispose que l'expert-comptable « ne doit pas nuire à la bonne réputation de la profession et doit se garder de tous agissements susceptibles de la discréditer »<sup>141</sup>. Il doit donc faire preuve de professionnalisme.

---

<sup>140</sup> Yaïch (A.), « Ethique et compétences comptables », page 9.

<sup>141</sup> IFAC, « Code d'éthique des professionnels comptables », IFAC Handbook, 1998, page 10, paragraphe 16.

## **§ 2. La place du professionnalisme dans la carrière professionnelle**

---

La grille des compétences des candidats à la profession d'expert-comptable avance que « Le comportement éthique et le professionnalisme constituent la première des trois catégories de valeurs et compétences fondamentales que l'expert-comptable met à contribution dans chacune de ses tâches. L'expert-comptable doit adopter un comportement professionnel »<sup>142</sup>.

Cet engagement à faire preuve de professionnalisme et d'intégrité dans tout ce qu'ils font confère aux experts-comptables leur réputation de fiabilité, et qui leur vaut la confiance de leurs clients et du grand public. Ceci explique le fait que les clients font appel à des professionnels pour les aider à résoudre les questions financières et les questions d'affaires les plus importantes.

Dans ce sens, Le Boterf (G.) avance que « Les clients veulent avoir affaire à des « pros », c'est-à-dire à des personnes capables de réagir à des événements, de faire face à des situations non routinières, d'aller au-delà des procédures et non seulement de les respecter, de trouver des solutions face à l'inédit. Il arrive un moment où il faut faire confiance dans la compétence des professionnels »<sup>143</sup>.

## **§3. Le professionnalisme des collaborateurs**

---

Le professionnalisme des collaborateurs est un élément important du fonctionnement des cabinets d'expertise comptable. En effet, et compte tenu des délégations de responsabilités aux collaborateurs, l'attachement aux valeurs de la profession et du cabinet est un élément important de la confiance qui contribue à la minimisation des effets des contrôles et standardisation<sup>144</sup>.

Dans ce sens, Mintzberg affirme que cette confiance ne doit pas résulter des contrôles standardisés uniquement en raison de leur caractère contraignant et contradictoire avec le discours de responsabilisation et de professionnalisme qui prévaut dans les cabinets<sup>145</sup>.

L'analyse du questionnaire que nous avons établi montre que les experts-comptables interrogés constatent que la qualité des services rendues est influencée par le degré du

---

<sup>142</sup> La Grille de compétences des candidats à la profession de CA, publié en vue de l'EFU de 2007, page 37.

<sup>143</sup> Le Boterf (G.), rapporté in, « Ethique et compétences comptables », page 18.

<sup>144</sup> Selon Le Boterf (G.) (op.cit), « la confiance devrait résulter du contrôle et de la standardisation. Ces approches ont permis de faire des progrès importants mais elles rencontrent des limites : un excès de procédures peut bloquer des initiatives qui seraient pertinentes, la multiplication des aides automatisées peut entraîner l'hypovigilance, la mise sous contrôle peut entraver la nécessaire flexibilité ».

<sup>145</sup> Herrbach (O.), « Le comportement au travail des collaborateurs de cabinets d'audit financier : une approche par le contrat psychologique », thèse de doctorat en Sciences de Gestion, université des sciences sociales, Toulouse 1, 2000, page 99.

professionnalisme avec lequel les démarches impliquées par les missions sont mises en œuvre. Il en est de même pour la réussite professionnelle<sup>146</sup>.

## **Sous-section 2 : Les exigences du professionnalisme**

---

Le professionnalisme est exigeant en termes de compétence professionnelle. Cette compétence est définie par Troadec (T.) comme étant « le corrélat de toute activité efficace menée avec succès »<sup>147</sup>. Il ajoute que la gestion de la reconnaissance des compétences devient ainsi une problématique majeure pour les entreprises.

De son côté la grille de compétences des candidats à la profession d'expert-comptable avance qu'« une compétence s'entend de la capacité de l'expert-comptable de réaliser une tâche particulière tout en appliquant ou en mettant à contribution les valeurs et compétences fondamentales caractéristiques d'un expert-comptable, selon le niveau de maîtrise jugé approprié par la profession ».

Il s'agit, en somme et surtout, d'un savoir agir et d'un savoir se comporter qui doivent être reconnus pour être validés<sup>148</sup>.

### **§1. Les composantes de la compétence professionnelle**

---

La notion de compétence professionnelle recouvre à la fois une quantité importante de connaissances et les habiletés et attitudes nécessaires pour analyser, synthétiser et appliquer ces connaissances de façon efficace.

Dans ce sens, le guide de production d'une analyse de métier ou de profession affirme que : «La compétence constitue l'intégration fonctionnelle des savoirs liés à l'exercice d'un métier ou d'une profession »<sup>149</sup>.

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.

---

<sup>146</sup> Voir l'analyse des questions 8.1 et 8.2 en annexe.

<sup>147</sup> Rapporté in « Ethique et compétences comptables », page 18.

<sup>148</sup> Yaïch (A.), « Les éléments de la compétence comptable », La Lettre comptable n° 4 de l'année 2006.

<sup>149</sup> Société québécoise de développement de la main-d'œuvre, Guide de production d'une analyse de métier ou de profession. Québec, gouvernement du Québec, 1993, p. 2-2 - 206.

On distingue quatre éléments de la compétence comptable<sup>150</sup> :

- Les savoirs : il s'agit de savoirs théoriques acquis par la voie des études, de la formation continue et de la lecture de la documentation professionnelle et générale.
- 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.
- Les aptitudes comportementales (savoir être) : qui concernent les aptitudes et l'intelligence émotionnelle du comptable ou l'inné comme l'acquis interfèrent.
- 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 l'expert-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.

## **§2. Acquisition et maintien de la compétence professionnelle**

---

Aux termes du paragraphe 3.2 du code d'éthique de l'IFAC, la compétence professionnelle procède, notamment, de deux phases :

- L'acquisition de la compétence professionnelle ; et
- Le maintien de la compétence professionnelle.

### **1. Acquisition de la compétence professionnelle**

L'acquisition de la base de connaissances des professionnels comptables est indispensable à la réussite. Les connaissances englobent l'environnement économique, juridique et commercial dans lequel les entreprises et les autres organisations exercent leurs activités, et d'autres qui portent, notamment, sur les principes comptables généralement admis ainsi que sur la législation fiscale et qui sont directement liées à une ou à plusieurs compétences.

Les professionnels acquièrent ces connaissances tout au long du processus d'admission à la profession, dans le cadre des programmes universitaires, sanctionnés par des examens dans des disciplines professionnelles et des stages professionnels, et aussi à partir d'autres sources, notamment la lecture, les séminaires de formation et la

---

<sup>150</sup> Bescos (P-L.), « Les déterminants des compétences de la fonction gestion – finance », rapporté in, La lettre comptable n° 4 de l'année 2006.

consultation d'autres professionnels qui peuvent leur fournir de l'information et des conseils<sup>151</sup>.

Dans ce sens, les experts-comptables interrogés confirment cette idée en affirmant que les études universitaires ne contribuent que partiellement dans le développement du professionnalisme des nouveaux diplômés et que les savoirs acquis lors du cursus universitaire doivent être développés, principalement, par l'encadrement et les actions de formation<sup>152</sup>.

L'acquisition de la compétence professionnelle n'est pas une fin en soi. L'environnement professionnel est caractérisé par une forte mouvance. Les connaissances changent continuellement.

Mettre à jour ses connaissances s'avère nécessaire pour maintenir son niveau de compétence.

## **2. Maintien de la compétence professionnelle**

Le maintien de la compétence professionnelle implique de se tenir en permanence au courant des évolutions de la profession, notamment des normes nationales et internationales pertinentes en matière comptable, d'audit, de nouvelles technologies de l'information et de la communication ainsi que les autres réglementations et exigences législatives.

L'expert-comptable doit adopter un programme de contrôle qualité des services rendus qui soit cohérent avec les recommandations nationales et internationales adéquates. Il est tenu de démontrer qu'il possède un niveau déterminé de maîtrise des compétences professionnelles.

## **§3. Le niveau de maîtrise des compétences**

---

Le niveau de maîtrise est défini comme étant « le degré d'expertise qu'un expert-comptable est censé démontrer à l'égard d'une compétence donnée. Trois niveaux de maîtrise distincts et d'une complexité croissante sont identifiés, à savoir comprendre, détecter et réaliser »<sup>153</sup>.

---

<sup>151</sup> 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.

<sup>152</sup> Voir l'analyse des questions 8.3, 8.4 et 8.5 en annexe.

<sup>153</sup> La Grille de compétences des candidats à la profession de CA, Publié en vue de l'EFU de 2007, page 13.

### 1. Comprendre

Être capable de décrire avec précision la tâche ou le rôle correspondant à la compétence en cause, les indicateurs de performance possibles, l'importance de cette compétence et les contextes dans lesquels elle est susceptible de devoir être mise à contribution ou d'être appliquée. Autrement dit, l'expert-comptable possède le niveau de maîtrise « comprendre » lorsqu'il est capable d'expliquer, de résumer, de représenter, d'interpréter et de paraphraser, entre autres, les compétences professionnelles et les connaissances sous-jacentes requises associées à cette compétence, et d'en donner des exemples.

### 2. Détecter

Démontrer, sans y être amené par d'autres, que l'on comprend la tâche en cause et que l'on possède les compétences professionnelles requises, notamment pour effectuer des analyses quantitatives et qualitatives de base, sans nécessairement être capable de mener à bien le travail sans soutien ou supervision adéquats. Ce niveau de maîtrise englobe le niveau « comprendre ».

### 3. Réaliser

Mener à bien tous les éléments d'une tâche donnée. Le niveau de maîtrise « réaliser » est démontré lorsque le problème est identifié clairement et analysé en profondeur ou lorsqu'une situation est évaluée et que des recommandations utiles sont formulées ou mises en œuvre. Ce niveau de maîtrise englobe les niveaux « détecter » et « comprendre ».

## **Sous-section 3 : Intégration du professionnalisme dans la culture du cabinet**

---

C'est en raison de son impact sur le comportement des individus, qui s'érige en déterminant clé de performance pour l'entreprise, que la culture d'entreprise s'est imposée comme une solution aux défis posés aux entreprises dans une économie de marché caractérisée par son ouverture sur le monde, un accroissement de la concurrence et une accélération sans précédent de l'innovation et des hautes technologies<sup>154</sup>.

La culture du cabinet peut être définie comme étant un système qui traduit une expérience existentielle personnelle et un savoir collectif constitué<sup>155</sup>.

---

<sup>154</sup> Yaïch (A.), « Culture d'entreprise », La RCF n° 60, 2003, page 17.

<sup>155</sup> E. Morin, rapporté in, op.cit

Chaque collaborateur apporte avec lui dans le cabinet ses propriétés socioculturelles, une histoire qui lui est propre et son habitus.

D'autre part, trois modèles d'exercice de la profession comptable peuvent être envisagés. Ainsi, l'impact de la culture sur la performance du cabinet justifie-t-il le développement d'une culture basée sur un modèle d'exercice professionnel garantissant la valorisation du cabinet aux yeux des clients.

### **§1. L'impact de la culture du cabinet sur la performance**

---

La culture du cabinet a un impact sur les performances si elle affecte concrètement le comportement professionnel collectif des collaborateurs, leur fidélité et leur loyauté envers le cabinet qui les emploie<sup>156</sup>.

La diversité des cadres de références apportés par les collaborateurs, influençant leurs actions individuelles, rend obligatoire le développement d'une culture d'exercice professionnel au sein du cabinet. Cette culture permet d'unifier les références qui gouvernent l'action collective au sein du cabinet.

Toutefois, la stratégie adoptée dans le développement de la culture du cabinet, donnant lieu à un modèle d'exercice professionnel, influence la performance globale, soit vers le meilleur, soit vers le pire.

### **§2. Les modèles d'exercice professionnel comptable**

---

Trois stratégies possibles donnant lieu aux trois modèles d'exercice professionnel comptable ont été envisagés par la lettre comptable n° 3 de l'année 2006 :

- Le modèle du client : Ce modèle consiste à choisir une stratégie fondée sur la logique du client où la qualité est dictée par le client, ce qui laisse encourir le risque de réputation d'expert-comptable maniable.
- Le modèle de responsabilité : Il consiste à choisir une stratégie fondée sur une logique de responsabilité. Dans ce modèle, la qualité, c'est ce qui satisfait le client sans compromettre l'expert-comptable, ni engager sa responsabilité, ce qui est des fois impossible.
- Le modèle de professionnalisme : Le modèle de professionnalisme consiste à choisir une stratégie fondée sur une logique de professionnalisme relevant d'une vision d'économie de la qualité. La qualité, dans ce modèle, est à la fois l'excellence professionnelle et le moteur de progrès et d'amélioration continue mobilisant tous les acteurs.

---

<sup>156</sup> Yaïch (A.), op.cit, page 18.

### **§3. Le modèle à adopter**

---

Le modèle de professionnalisme est le modèle d'exercice professionnel comptable le plus approprié à la nature de la profession comptable.

Toutefois, l'analyse de l'enquête menée auprès des experts-comptables montre que leurs positions, quant au modèle d'exercice professionnel à adopter, sont partagées entre le modèle de responsabilité et le modèle du professionnalisme. Ceci peut, probablement, s'expliquer par la nature de la demande prédominante sur le marché et la méconnaissance des avantages du modèle du professionnalisme.

De même, l'analyse des statistiques, montre un consensus quant à la non adoption du modèle du client<sup>157</sup>. Peut-on, pour autant, conclure que ce modèle n'est adopté par aucun professionnel en pratique ?

Aussi, doit-on introduire le développement de la compétence professionnelle des membres du cabinet dans notre réflexion stratégique d'une part et instaurer un système de contrôle et d'évaluation interne des compétences techniques et comportementales au sein du cabinet afin de détecter et corriger toute insuffisance au moment opportun.

De même, on doit souligner la relation dialectique entre le professionnalisme et le jugement professionnel, dans la mesure où :

- L'habileté à travers l'exercice du jugement professionnel est une caractéristique fondamentale du professionnalisme
- Le professionnalisme constitue une des qualités personnelles requises pour l'exercice d'un bon jugement professionnel.

## **Section 3 : Le développement des aptitudes au jugement professionnel**

---

Selon l'ICCA, le jugement est un « Processus par lequel on fait un choix, ou on prend une décision débouchant sur une action »<sup>158</sup>.

Quant au jugement professionnel, il est défini, par Falcone (P-A.), Factone (N-C), Glancarlo (C.) et Ferguson (N.), comme étant « une activité décisionnelle dirigée ou un processus de résolution de problèmes réalisé dans l'intérêt de l'individu, où une considération réfléchie a été apportée à l'information pertinente, aux critères, aux

---

<sup>157</sup> Voir l'analyse de la question 8.6 en annexe.

<sup>158</sup> Gibbins (M.), Mason (A-K.), rapporté in, AMOUS (K.), « La formation au jugement professionnel dans l'enseignement de la comptabilité : approche théorique et application au cas tunisien », Mémoire de mastère en comptabilité, Faculté des Sciences Economiques et de Gestion de Sfax, 2003-2004, page 2.

méthodes, au contexte, aux principes ainsi qu'aux politiques et aux ressources applicables »<sup>159</sup>.

Aujourd'hui, l'exercice d'un jugement crédible traduit à la fois la complexité et l'expression des compétences de l'expert-comptable. Les paramètres qui influencent le jugement professionnel sont divers et variés et n'ont pas la même ampleur. L'habileté à travers l'exercice du jugement professionnel est une caractéristique fondamentale du professionnalisme.

Dans la pratique professionnelle, le jugement exercé correctement est un processus de pensée réflexif, auto-correcteur et significatif exigeant la prise en considération du contexte, du contenu, du contenant, de l'évidence, des méthodes, des conceptualisations et d'une variété de critères et de normes de compétences<sup>160</sup>.

### **Sous-section 1 : L'importance du jugement pour la profession comptable**

---

Les définitions des éléments fondamentaux des états financiers (actifs, passifs, éléments à prendre en compte dans la comptabilité) impliquent un critère de probabilité et par conséquent d'incertitude. L'avenir est toujours incertain et l'appréciation d'une probabilité exige presque toujours l'exercice du jugement. De même, lors de ses travaux, l'auditeur ainsi que le consultant fait recours au jugement professionnel pour former son opinion. On peut, donc, conclure que le jugement professionnel puise sa source dans les normes professionnelles.

Dans ce sens, les réponses au questionnaire, établi dans le cadre de la préparation du présent mémoire, montrent que les experts-comptables interrogés classent les normes et lois parmi les premières origines du jugement professionnel.

#### **§1. Les normes comptables sont de caractère général**

---

La rédaction d'une norme est longue et difficile car la règle établie doit être à la fois générale et consensuelle. Dans leurs prises de position, les normalisateurs ne prennent pas en compte toutes les situations possibles. Il est donc du ressort du praticien de faire le lien entre les circonstances dans lesquelles il doit exercer son jugement et l'application de la norme.

---

<sup>159</sup> Op.cit

<sup>160</sup> Falcone (P.) et al, rapporté in, op.cit, page 3.

## **§2. Les normes comptables sont sujettes à interprétation**

---

L'application d'une norme comptable, même lorsqu'elle ne fait pas directement référence au terme « jugement », est souvent sujette à interprétation :

- L'emploi d'expressions comme « il est souhaitable », « dans la mesure du possible », « il peut être nécessaire », « de façon prédominante », etc., dans les normes laisse, par hypothèse, une large part au jugement ;
- Une norme peut offrir plusieurs alternatives à l'expert-comptable, dont le choix est laissé à son jugement.
- Le sujet de la norme comme le traitement des estimations, la correction d'erreurs, les changements de méthodes, faisant largement appel à la notion d'importance relative, repose sur le jugement professionnel de l'expert-comptable.

## **§3. Les normes sont complexes du fait de l'instabilité de l'environnement**

---

Le changement dans le monde des affaires est perpétuel. Les normes professionnelles ne peuvent pas suivre le rythme élevé de ces changements. L'expert-comptable se trouve couramment devant des problèmes posés pour lesquels les normes ne donnent pas de solutions concrètes. L'expert-comptable est tenu de dégager des solutions pratiques en faisant recours à ses aptitudes de jugement. Pour ce faire, il est tenu de connaître les caractéristiques d'un bon jugement professionnel ainsi que les étapes à respecter pour identifier les meilleures solutions aux problèmes posés.

## **Sous-section 2 : Les qualités caractéristiques du jugement professionnel**

---

Les déterminants nécessaires pour un jugement de qualité reposent essentiellement sur des caractéristiques d'ordre général. De même, l'exercice du jugement implique l'observation d'une règle de conduite basée sur la vertu ou l'éthique comptable et des qualités personnelles et professionnelles adéquates.

### **§1. Les caractéristiques génériques du jugement professionnel**

---

Plusieurs variables caractérielles expliquent et influencent l'aptitude à émettre un avis pertinent et opérationnel. Parmi ces variables décisionnelles, on peut citer les principales caractéristiques génériques qui sont à la base d'un jugement qualifié.

### 1. L'objectivité

Le jugement professionnel est un processus de prise de décision réfléchi. Son objectivité réside dans sa justification tirée de la réalité des choses. L'expert-comptable est appelé à réunir tous les éléments probants et disponibles afin de fonder son jugement sur des données quantitatives et qualitatives fiables correctement documentées et justifiées.

### 2. La fiabilité

La fiabilité suppose, la fidélité des données de base (éléments probants), la neutralité ainsi que la vérifiabilité du jugement professionnel<sup>161</sup> :

- La fidélité des éléments probants implique une concordance entre ces éléments et les événements qu'ils sont censés décrire ou mesurer ;
- Le jugement professionnel est neutre lorsqu'il ne fait pas l'objet de partis pris et, par conséquent, n'aboutit pas à des décisions prédéterminées ;
- Le jugement professionnel est vérifiable lorsqu'il est basé sur des éléments probants et des méthodes d'analyse claires et communiquées avec le jugement lui-même.

### 3. La pertinence :

La pertinence se définit comme étant la qualité du jugement qui répond exactement aux préoccupations étudiées.

Le cadre conceptuel de la comptabilité financière avance que la pertinence englobe deux qualités sous-jacentes à savoir la valeur prédictive et la valeur rétrospective. Elle implique, aussi, que l'information soit établie et divulguée en temps utile<sup>162</sup>.

Le jugement professionnel est d'autant plus pertinent qu'il est basé sur une saine identification du problème et qu'il propose une solution appropriée et en temps opportun.

### 4. La Moralité :

« L'expert-comptable est invité à mettre en œuvre toutes les diligences nécessaires et appropriées pour réduire les contraintes liées au support de la prise de décision qu'est le jugement professionnel, dans le respect des valeurs sociales et des repères culturels des pays »<sup>163</sup>.

---

<sup>161</sup> § 25 du cadre conceptuel de la comptabilité financière.

<sup>162</sup> En effet, l'information ou la décision possède ces qualités lorsqu'elle influence les actions économiques et sociales des agents en les aidant à évaluer des événements passés, présents ou en confirmant ou corrigeant leurs évaluations passées.

Elle peut jouer également un rôle important dans le futur en anticipant les prises de décision qui auront un impact sur la survie ou l'avenir de l'entreprise.

<sup>163</sup> Falaise (M.), Regnier (J.), « Repères pour une éthique d'entreprise, Centre d'éthique contemporaine », 1992, page 100.

« Le jugement professionnel est un processus continu impliquant la nécessité pour l'expert-comptable, appelé à l'exercer, à être apte à mettre en perspective l'impact et les conséquences des solutions envisagées »<sup>164</sup>.

### **5. Le consensus :**

Reposant sur un accord universel<sup>165</sup>, « le jugement professionnel de l'expert-comptable doit nécessairement tenir compte de cette caractéristique qui est l'une des expressions de la vérité recherchée dans les approches analytiques et empiriques comptables et qui constitue la base de la pertinence des opinions exprimées susceptibles de recueillir l'aval du plus grand nombre d'individus concernés. D'ailleurs, selon la théorie des systèmes, plus un système est le centre de confrontations d'idées et de débats contradictoires, plus il est capable d'identifier les meilleures solutions »<sup>166</sup>.

Les conflits d'intérêts des divers partenaires rendent le consensus difficile. L'éthique personnelle de l'expert-comptable joue alors un rôle important dans sa réalisation.

### **§2. La nécessité d'une règle de conduite**

---

Le comportement du comptable doit être fondé sur des normes déontologiques sans négliger pour autant l'apport souvent décisif de ses qualités éthiques et personnelles.

Qualifiée de la science de la morale, l'art de diriger la conduite, l'éthique amène l'expert-comptable à prendre conscience qu'il n'est pas possible de faire n'importe quoi. L'exercice du jugement professionnel repose sur un haut niveau d'éthique comptable<sup>167</sup> et un très haut sens des responsabilités dans la mesure où il repose sur la compétence professionnelle et l'exploitation adéquate de la marge d'initiative qu'offre la discipline comptable<sup>168</sup>.

---

<sup>164</sup> Yaïch (A.), « Ethique et compétences comptables », page 68.

<sup>165</sup> C'est à dire une adhésion générale à un principe, à une assertion, à une croyance qui est conçue souvent comme un critère de vérité voire même une expression unanime de la raison du moment.

<sup>166</sup> Yaïch (A.), « Normes, pratiques et procédures de contrôle interne », 1996, page ....

<sup>167</sup> Selon Yaïch (A.) (2003), on peut relever les quatre éléments essentiels suivants du comportement éthique :

- \* La capacité de reconnaître les situations qui comportent une dimension éthique ;
- \* La capacité de juger quelle mesure est juste, équitable et appropriée ;
- \* L'engagement à prendre la mesure moralement appropriée ; et

\* Les qualités personnelles nécessaires dont la persévérance et le courage pour prendre des mesures moralement appropriées.

Les deux premiers éléments sont pour l'essentiel des aptitudes cognitives c'est à dire tirées de la connaissance, tandis que les deux autres, sont de nature comportementale.

<sup>168</sup> Yaïch (A.), « Ethique et compétences comptables », page 208.

Notons, enfin, que l'éthique se caractérise par plusieurs composantes qualitatives absolues et relatives dont : la vertu, l'intégrité, la probité, la courtoisie professionnelle et l'indépendance qui sont nécessaires pour toute conduite professionnelle<sup>169</sup>.

### **§3. Les qualités personnelles requises**

---

De nombreuses qualités personnelles sont nécessaires pour un bon jugement professionnel dont, notamment :

- Des qualités fonctionnelles à savoir, le respect des normes techniques et professionnelles et l'indépendance d'esprit.
- Des qualités individuelles à savoir, la compétence professionnelle qui reste liée aux soins apportés et aux diligences, le professionnalisme qui est l'art pour l'expert-comptable d'exercer sa profession avec une grande compétence sans négligence selon une démarche pertinente et crédible et la confidentialité dans le sens où l'expert-comptable est tenu au secret professionnel et à la discrétion pour tout ce qui est en rapport avec ses activités professionnelles.

Ainsi, l'éducation à l'amélioration du caractère personnel est nécessaire pour la formation au jugement professionnel, de même qu'il faut suivre une démarche prédéfinie pour aboutir aux meilleurs jugements.

### **Sous-section 3 : La démarche nécessaire pour la formulation d'un jugement professionnel de qualité**

---

La démarche nécessaire pour la formulation d'un bon jugement professionnel peut être décomposée en plusieurs étapes. Ces étapes comportent la description du problème posé, l'identification de la meilleure solution et la formulation des conclusions et la mise en œuvre de la solution choisie<sup>170</sup>.

#### **§1. La description du problème posé**

---

La description du problème posé consiste à dégager une problématique. On peut distinguer plusieurs tâches à accomplir lors de la réalisation de cette phase. En fonction de la complexité du problème, l'expert-comptable doit accomplir le nombre nécessaire de tâches pour étayer son opinion ou sa décision. Quelles que soient les difficultés que comporte cette étape, elle comprend, généralement, l'obtention des données, les investigations complémentaires et l'œil critique.

---

<sup>169</sup> Voir Section 1 : Choix des règles de conduite dans la recherche d'une clientèle cible.

<sup>170</sup> ICCA, le jugement professionnel en vérification, ICCA, 1995, pages 51 à 54

### **1. L'obtention des données**

Il s'agit d'obtenir les données internes et externes nécessaires à la bonne compréhension du problème à traiter.

### **2. Les investigations complémentaires**

L'expert-comptable pourra estimer nécessaire de mener des investigations complémentaires permettant :

- De faciliter le traitement de la problématique posée à partir de l'étude de problèmes similaires.
- De s'assurer que les objectifs réels poursuivis par le client ne sont que la régularité, la sincérité et l'image fidèle.

### **3. L'œil critique**

Après avoir collecté les données nécessaires, l'expert-comptable doit garder un œil critique par rapport au travail fourni. Il est tenu d'accorder le même degré d'importance aux éléments qui confirment son jugement ainsi qu'aux éléments qui l'infirmen. De même, il doit faire preuve de scepticisme professionnel pour les informations reçues<sup>171</sup>.

## **§2. L'identification de la meilleure solution**

---

La formulation de la conclusion et, éventuellement, la rédaction du rapport impliquent la détermination de la solution adéquate au problème posé. Cette étape nécessite d'abord, l'identification des solutions possibles, ensuite l'évaluation de ces solutions pour en choisir celle qui paraît la plus appropriée.

### **1. L'identification des solutions possibles**

Cette étape vise à envisager toutes les solutions possibles sans exclusion afin de parvenir à une décision. En effet, l'ICCA affirme que « si la certitude est souhaitable, il faut bien reconnaître que, souvent, une question de comptabilité ou de vérification peut se résoudre de diverses façons »<sup>172</sup>. De ce fait, l'expert-comptable est tenu d'éviter de retenir systématiquement la première solution valable. « Il est utile de songer à toutes les solutions envisageables afin d'avoir un plus grand éventail de choix. À ce stade, il faut encourager la réflexion et laisser émerger toutes les idées »<sup>173</sup>.

L'identification des solutions exige l'examen des normes, de la doctrine et, éventuellement, la consultation de la documentation professionnelle lorsqu'il s'agit d'un secteur d'activité très spécialisé. L'utilisation de bases de données et le recours à l'Internet sont de nature à rendre cette étape plus rapide et plus riche.

---

<sup>171</sup> Grille de compétences des candidats à la profession de CA, publié en vue de l'EFU de 2007, page 40.

<sup>172</sup> Op.cit., page 53.

<sup>173</sup> Yaïch (A.), « L'intelligence comportementale comptable », page 11.

## **2. L'évaluation des solutions**

Selon Yaïch (A.)<sup>174</sup>, la valeur d'une solution est appréciée par rapport aux trois critères suivants à savoir, le caractère définitif ou durable, le rapport coût/avantages et les effets secondaires.

Selon l'ICCA, l'expert-comptable doit choisir la solution la plus appropriée en prenant du recul et en tenant compte des personnes qu'elle affectera et des conséquences qui en découleront<sup>175</sup>. Encore, faut-il prévoir les questions que pourraient soulever les clients<sup>176</sup>, les tiers et les autres professionnels, ne pas négliger la nature fondamentale de la situation en gardant à l'esprit la primauté du fond sur la forme<sup>177</sup> et consulter ses pairs.

## **§3. La formulation des conclusions et la mise en œuvre de la solution choisie**

---

Le rapport de l'expert-comptable constitue le résultat des étapes sus indiquées. Il formalise les conclusions et il planifie éventuellement la mise en œuvre de la solution choisie.

### **1. La formulation des conclusions**

Selon l'ICCA, la formulation des conclusions peut comporter les étapes suivantes<sup>178</sup> :

- La revue des données et hypothèses prises en compte : L'expert-comptable doit contrôler et évaluer les hypothèses et données retenues afin de s'assurer que la solution retenue est la meilleure. La qualité de la solution dépend non seulement de la cohérence des hypothèses mais aussi de l'exactitude des données de départ.
- Résoudre effectivement le problème : Plus le problème posé est ardu, plus la rédaction de la conclusion prendra du temps dans la mesure où l'on ne doit négliger aucun aspect tout en restant synthétique pour que la solution soit facilement accessible.
- Faire valoir son point de vue : Cette étape exige que l'expert-comptable ait confiance en soi et qu'il mette en place un argumentaire pertinent et une communication adaptée. Il sera d'autant plus facile de le faire si l'expert-comptable fait preuve de suffisamment de pédagogie pour faire ressortir l'adéquation de sa solution face à la complexité du problème soulevé.

---

<sup>174</sup> Op.cit., page 12.

<sup>175</sup> Op.cit., pages 53 à 54.

<sup>176</sup> L'expert-comptable est tenu de prendre en compte l'importance accordée à la signification du problème par le client en fonction du contexte de la mission pour évaluer quelle semble être la meilleure solution.

<sup>177</sup> Cette convention comptable doit être prise en compte lorsque l'on porte un jugement de praticien sur la dérogation à un principe comptable généralement admis ayant trait à l'obtention d'une image plus fidèle des comptes à la réalité.

<sup>178</sup> Op.cit., page 92.

- Obtenir un consensus : Lors de la confrontation des points de vue, l'expert-comptable ne doit pas chercher à imposer sa solution à tout prix mais, il est tenu, plutôt, de tenter à aboutir à un consensus autour d'une solution jugée acceptable sans sacrifier les éléments fondamentaux.

## **2. Planifier et évaluer la mise en œuvre de la solution retenue**

« Le niveau de formalisation de la planification est fonction de l'importance du problème, de ses implications et de la durée que prendra la mise en œuvre de la solution retenue »<sup>179</sup>.

Les résultats obtenus doivent être toujours comparés à ceux attendus. Cette évaluation peut amener à la révision du plan d'exécution initial voire même la remise en cause de la solution retenue.

# **CHAPITRE 3 : GESTION DES RISQUES LIES AUX MISSIONS**

---

Les dernières années se sont caractérisées par l'accroissement des incertitudes, dans lesquelles opèrent les entreprises, incertitudes porteuses à la fois d'opportunités et de risques. Les incertitudes émanent de l'environnement économique, marqué par la mouvance et l'instabilité, ainsi que de l'incapacité de déterminer, d'une manière précise, la probabilité de survenance des événements potentiels et des résultats y afférents.

Barthemely (B.), affirme que « l'entreprise est sa propre source de risques, du fait de ses activités, de son organisation, de son personnel, des décisions prises par ses dirigeants. Elle est aussi l'objet des risques que son environnement exerce sur elle »<sup>180</sup>.

Dans un contexte de forte incertitude, connaître et gérer de façon proactive ses risques devient une exigence pour les chefs d'entreprises, dont, notamment, les professionnels comptables tunisiens. En effet, plusieurs facteurs externes contribuent à l'amplification des effets des risques professionnels comptables, à l'instar de la nature de la demande prédominante d'un marché caractérisé par une offre abondante de service, de l'instabilité des interprétations des lois et des normes, de la fréquence de recours aux jugements professionnels et de la méconnaissance des difficultés d'exercice de la profession par certaines institutions.

---

<sup>179</sup> Yaïch (A.), op.cit.

<sup>180</sup> Barthelemy (B.), « Gestion des risques : méthode d'optimisation globale », Editions d'organisation, 2000, page 8.

En adoptant une approche proactive, non seulement l'expert-comptable se donne les moyens d'éviter les dangers, mais peut également profiter des opportunités qui les accompagnent<sup>181</sup>.

Traiter de la gestion des risques professionnels nécessite la définition dans une première section de quelques notions, notamment, celles du risque, d'opportunité et de la gestion des risques ainsi que des concepts fondamentaux du management des risques. Cette section traitera également du processus de gestion des risques et de l'importance d'imprégner de façon raisonnable les activités du cabinet par les exigences de la maîtrise et de la gestion des risques.

Une deuxième section sera consacrée, ensuite, aux risques professionnels comptables liés aux activités de développement du portefeuille clients.

Enfin, une troisième section traitera les réponses aux risques identifiés.

## **Section 1 : Généralités sur la gestion des risques**

---

Le concept de gestion des risques (ou risk management) a fait son apparition à la fin des années 50 aux États-Unis dans le domaine financier, en relation avec des questions d'assurance<sup>182</sup>. Par la suite, la notion de gestion des risques a été étendue aux autres domaines dont on cite la profession comptable qui nous intéresse tout particulièrement.

Aussi, faut-il définir, d'abord, les notions et les concepts fondamentaux de la gestion des risques (sous-section 1), étudier, ensuite, les éléments du processus (sous-section 2) et mettre l'accent, enfin, sur la nécessité de son intégration dans la politique générale du cabinet (sous-section 3).

### **Sous-section 1 : Notions clés et concepts fondamentaux de la gestion des risques**

---

Définir les notions clés et les concepts fondamentaux permet de mieux percevoir la gestion des risques et sa contribution à la réussite professionnelle. En effet, « lorsqu'il n'est pas défini, le terme « risque » peut revêtir différentes significations pour différentes personnes »<sup>183</sup>.

---

<sup>181</sup> Yaïch (A.), « La culture du risque », La RCF n° 66, 2004, page 1.

<sup>182</sup> McGrawhill (C.), « L'analyse du risque : une approche conceptuelle et systémique », Dubois, 1996, page 5.

<sup>183</sup> Lindsay (H.), « Les 20 questions que les administrateurs doivent se poser sur les risques de l'entreprise », ICCA, 2003, RCF n° 60, page 21.

## **§1. Risques & opportunités**

---

« Le risque consiste à ce que l'entreprise n'atteigne pas les objectifs fixés, parce que des facteurs perturbateurs connus ou inconnus influencent sa propre activité ou son environnement »<sup>184</sup>. Il s'agit, selon le cadre de référence de la gestion des risques du COSO<sup>185</sup>, de la possibilité qu'un évènement survienne et nuise à l'atteinte des objectifs.

Le guide 73 de l'ISO<sup>186</sup> définit un risque par la combinaison de la probabilité d'un évènement et de ses conséquences. Cette définition est généralement étendue et on définit un risque à l'aide de ce que l'on nomme « l'équation du risque » qui permet d'identifier et d'évaluer le risque<sup>187</sup> :

$$\text{RISQUE} = \text{MENACE}^{188} \times \text{VULNÉRABILITÉ}^{189} \times \text{IMPACT}^{190}$$

Le cadre de référence de la gestion des risques distingue entre deux types de risques, « le risque inhérent qu'encourt l'entité en l'absence de mesures correctives prises par la direction pour modifier la probabilité d'occurrence ou l'impact et le risque résiduel qui est le risque restant même après les mesures correctives mises en œuvre ».

Par opportunité, on entend la possibilité qu'un évènement, en survenant, ait une incidence positive sur la réalisation d'objectifs et constitue un facteur de levier ou de soutien pour la création et la préservation de valeur.

Les opportunités identifiées dans le cadre de la gestion des risques doivent être réintégrées à la réflexion stratégique et au processus de détermination des objectifs.

## **§2. La gestion des risques**

---

Le cadre de référence de gestion des risques COSO II définit la gestion des risques comme étant « un processus mis en œuvre par le conseil d'administration, la direction générale, le management de l'ensemble des collaborateurs de l'organisation. Il est pris en compte dans la fixation de la stratégie et les activités de l'organisation.

---

<sup>184</sup> Boutellier (R.) & Kalia (V.), « La gestion des risque à la croisée des chemins », Audit Committee News, N° 9, 03/2005, page 5.

<sup>185</sup> En 2001, le COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) a lancé un projet et a demandé à PricewaterhouseCoopers d'élaborer un référentiel permettant aux utilisateurs d'évaluer et d'améliorer la gestion des risques au sein des entreprises.

<sup>186</sup> ISO/IEC, Guide 73:2002, Risk management – Vocabulary – Guidelines for use in standards, [www.cases.public.lu](http://www.cases.public.lu), visité en janvier 2007.

<sup>187</sup> Mayer (N.) & Humbert (J-P.), « La gestion des risques pour les systèmes d'information », page 3, [www.cases.public.lu](http://www.cases.public.lu), visité en janvier 2007.

<sup>188</sup> La menace ou la source du risque, est l'évènement pouvant nuire à la réalisation des objectifs. C'est l'agent responsable du risque.

<sup>189</sup> La vulnérabilité est la faiblesse ou la faille au regard de la sécurité contre les risques.

Menace x vulnérabilité = Probabilité d'occurrence

<sup>190</sup> L'impact représente la conséquence du risque sur l'entreprise et ses objectifs.

Il est conçu pour identifier les événements potentiels susceptibles d'affecter l'organisation et pour gérer les risques dans les limites de son appétence pour le risque. Il vise à fournir une assurance raisonnable quant à l'atteinte des objectifs »<sup>191</sup>.

De son côté, l'ICCA, affirme que « la gestion des risques comprend la capacité d'identifier et d'exploiter les opportunités »<sup>192</sup>.

Quant aux experts-comptables, ayant participé à l'enquête, ils considèrent que la gestion des risques permet, en sus d'éviter les risques et de saisir les opportunités, de savoir dire non<sup>193</sup>.

Les termes risque et gestion de risques couvrent, de nos jours, les menaces ainsi que les opportunités<sup>194</sup>.

### **§3. Les concepts fondamentaux de la gestion des risques**

---

La définition préconisée par le cadre de référence de gestion des risques COSO II met l'accent sur un ensemble de concepts fondamentaux de la gestion des risques, à savoir :

- La gestion des risques est un processus : Il s'agit d'un enchaînement itératif et continu d'actions intégrées au sein de chaque activité de l'organisation ;
- Pris en compte dans l'élaboration de la stratégie : Les techniques de management des risques aident la direction à évaluer et choisir une stratégie pour l'organisation et à fixer ses objectifs.
- L'appétence pour le risque : C'est le niveau de risque global qu'une entité accepte dans la poursuite de ses activités en cohérence avec ses objectifs de création de valeur.
- L'assurance raisonnable : Un dispositif de management des risques efficace et correctement déployé fournit à la direction et au conseil d'administration une assurance raisonnable que les objectifs de l'organisation seront atteints.

---

<sup>191</sup> IFACI, PriceWaterhouseCoopers & Landwell & associés, « Le management des risques, cadre de référence – Techniques d'application, COSO II Report », Editions d'organisation, 2005, page 5.

<sup>192</sup> La Grille de compétences des candidats à la profession d'expert comptable, publié en vue de l'EFU de 2007, page 97.

<sup>193</sup> Voir l'analyse de la question 11.2 en annexe.

<sup>194</sup> Comme l'affirme H. Lindsay, op.cit, page 21.

## **Sous-section 2 : Les éléments du dispositif de gestion des risques**

---

Selon le cadre de référence de gestion des risques COSO II, un dispositif de gestion des risques comprend huit éléments intégrés au processus de gestion<sup>195</sup>. Certains de ces éléments concernent directement la sélection des clients<sup>196</sup> (qui seront traités au niveau de cette sous-section) alors que les autres concernent la gestion interne du cabinet<sup>197</sup>. Ces deux types d'éléments sont en interaction continue, dans la mesure où les uns conditionnent les autres.

### **§1. Fixation des objectifs**

---

La fixation des objectifs<sup>198</sup> est une étape préalable à l'identification des événements (opportunités et menaces), l'évaluation des risques et leur traitement.

Le dispositif de gestion des risques permet de s'assurer que l'expert-comptable a mis en place un processus de fixation des objectifs, et que les objectifs choisis sont cohérents avec l'appétence pour le risque. Il permet aussi d'avoir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs de reporting<sup>199</sup> et de conformité aux lois et réglementations en vigueur d'une part, et de l'information du professionnel de la progression dans l'atteinte des objectifs, d'autre part.

### **§2. Identification des événements et évaluation des risques associés**

---

Cette étape implique de recenser les événements potentiels d'origine interne et externe pouvant compromettre l'atteinte des objectifs ainsi que les corrélations entre ces événements. Une distinction doit être opérée entre les risques et les opportunités.

Quant à l'évaluation, l'expert-comptable est appelé à examiner les risques inhérents en premier lieu. Une fois les réponses à ces risques sont définies, l'évaluation porte donc sur les risques résiduels et prend en compte la probabilité d'occurrence des événements ainsi que leur impact.

---

<sup>195</sup> IFACI, PriceWaterhouseCoopers & Landwell & associés, op.cit, pages 7 et 8.

<sup>196</sup> Ces éléments sont : La fixation des objectifs, l'identification des événements et l'évaluation des risques associés, le traitement des risques et les activités de contrôle.

<sup>197</sup> Ces éléments sont : L'environnement interne et la communication et information et le pilotage.

<sup>198</sup> Selon le cadre de référence de gestion des risques du COSO, les objectifs d'une entité sont classés en quatre catégories :

- \* Les objectifs stratégiques : liés à la stratégie de l'organisation, ils sont en ligne avec la mission et la supportent ;
- \* Les objectifs opérationnels : visant l'utilisation efficace et efficiente des ressources ;
- \* Les objectifs de reporting : liés à la fiabilité du reporting ;
- \* Les objectifs de conformité : relatifs à la conformité aux lois et aux réglementations en vigueur.

<sup>199</sup> Selon « Manuel de gestion volume 1 », page 873, le reporting (notion d'origine américaine) est un outil qui assure la remontée des informations, des unités élémentaires vers la direction générale.

Selon le cadre de référence de gestion des risques du COSO un reporting fiable fournit à la direction une assurance raisonnable sur la présentation fiable des rapports à diffusion interne ainsi qu'externe.

### **§3. Traitement des risques**

---

Il s'agit des réponses apportées aux risques identifiés et permettant de ramener le risque résiduel en dessous du seuil de tolérance, dit aussi appétence pour le risque<sup>200</sup>.

Les traitements, avancés par le cadre de référence de gestion des risques COSO II, sont au nombre de quatre :

#### **1. L'évitement**

Cesser les activités à l'origine du risque en absence de réponses permettant de réduire l'impact et la probabilité d'occurrence à des niveaux acceptables. L'évitement du risque peut avoir pour conséquence l'abandon d'un métier (commissariat aux comptes, expertise judiciaire, etc.) ou le refus d'une mission (refus d'une mission d'assistance en raison de l'absence de l'engagement de la direction au respect de la réglementation en vigueur, etc.).

L'acceptation d'un risque n'est envisageable, dans la profession comptable, que dans le cas où il est en dessous du risque tolérable.

#### **2. La réduction**

Prendre des mesures afin de réduire la probabilité d'occurrence ou l'impact du risque ou les deux mesures à la fois<sup>201</sup>. Le meilleur outil permettant la réduction des risques professionnels comptables est l'adoption d'une stratégie se basant sur le modèle du professionnalisme.

#### **3. L'acceptation**

Consiste à ne prendre aucune mesure corrective pour modifier la probabilité d'occurrence du risque ou son impact. Il s'agit de s'auto-assurer contre certaines pertes, de s'appuyer sur la compensation naturelle des pertes au sein d'un portefeuille ou d'accepter le risque s'il est déjà en ligne avec la tolérance au risque.

#### **4. Le transfert contractuel du risque**

Diminuer la probabilité et l'impact d'un risque en partageant ou en transférant le risque. Cela consiste à faire prendre le risque par une autre entité. La souscription à une

---

<sup>200</sup> C'est le niveau de risque global toléré par l'expert-comptable dans la poursuite de ses activités.

<sup>201</sup> Parmi les techniques de réduction des risques on peut citer :

- \* La suppression du risque : elle annule la fréquence ;
- \* La prévention : agit sur la probabilité d'occurrence ;
- \* La ségrégation par partition : cet instrument consiste à « ne pas mettre tous les œufs dans le même panier (ne pas mettre les sauvegardes informatiques à côté des ordinateurs) ;
- \* La ségrégation par duplication : permet d'annuler totalement les conséquences d'un sinistre, puisque le double n'entre en service que lorsque la ressource dupliquée est hors usage.

assurance pour responsabilité civile est l'unique moyen de transfert contractuel du risque pour le cas de la profession comptable.

Notons que, l'étude des éléments du dispositif de gestion des risques montre que les risques doivent être pris en considération à tous les niveaux au sein du cabinet, allant de la réflexion stratégique jusqu'aux tâches quotidiennes, d'où l'impératif d'imprégner de façon raisonnable les activités du cabinet par les exigences de la maîtrise et la gestion des risques.

### **Sous-section 3 : L'impératif d'imprégner de façon raisonnable les activités du cabinet par les exigences de la maîtrise et de la gestion des risques**

---

Selon le Cadre de Gestion Intégrée du Risque (CGIR)<sup>202</sup>, une approche intégrée en matière de gestion des risques de l'organisation facilitera l'évaluation de la capacité de gestion des risques.

Grâce à cette approche, la gestion des risques fait partie intégrante du processus décisionnel et du processus d'établissement des priorités à tous les niveaux hiérarchiques.

Dans cette optique, la gestion des risques est une façon de prendre des risques pertinents nécessaires à la croissance économique d'une organisation et d'en gérer les résultats avec succès.

La gestion des risques doit être prise en compte de la planification stratégique aux activités quotidiennes. Elle doit être appliquée à l'ensemble du cabinet.

#### **§1. Prise en compte dans l'élaboration de la stratégie**

---

Selon Beaurain et al.<sup>203</sup>, une étude réalisée pour le compte de PricewaterhouseCoopers, menée auprès des dirigeants d'entreprises sur la gestion du risque, a mis en évidence différents niveaux de préoccupations annonçant la nécessité d'intégrer la gestion des risques dans les processus opérationnel et stratégique de l'entreprise. En effet, les dirigeants voient dans la gestion des risques une opportunité pour améliorer la gestion opérationnelle et stratégique.

---

<sup>202</sup> CGIR (guide de mise en œuvre) publié par le gouvernement du Canada en avril 2001 pour renforcer les pratiques de gestion des risques dans la fonction publique.

<sup>203</sup> Beaurain (P.), Frotiee (P.) & Towhill (B.), « Nouvelles perspectives pour les entreprises », [www.lesechos.fr](http://www.lesechos.fr), visité en mars 2005.

Le processus de planification stratégique prend en compte les capacités fondamentales de l'organisation, ses buts et objectifs, ses forces et faiblesses, les opportunités qui s'offrent à elle et les menaces auxquelles elle s'expose. La gestion des risques suppose l'évaluation des incidences de ces opportunités et menaces.

Lorsque l'expert-comptable évalue les alternatives stratégiques, il détermine le niveau d'appétence pour le risque qu'il est prêt à prendre, puis il fixe des objectifs correspondant à la stratégie choisie et prévoit la mise en place des dispositifs permettant de gérer les risques associés.

Les plans stratégiques et les plans d'exploitation ne doivent pas être fondés sur des scénarios de réussite uniquement mais sur un éventail de scénarios englobant la pire des situations.

## **§2. Intégration de la gestion des risques dans la planification des activités quotidiennes du cabinet**

---

Pour assurer une performance soutenue, le professionnel doit fournir des orientations claires en matière de gestion de risques.

La prise en compte des risques devrait constituer un aspect habituel des activités quotidiennes du cabinet plutôt qu'un élément dont les collaborateurs doivent se préoccuper de façon distincte. Autrement dit, au fur et à mesure que la mise en œuvre de la gestion intégrée du risque progresse, les collaborateurs devraient considérer la gestion des risques comme faisant partie intégrante de leur tâches quotidiennes et non comme quelque chose qui s'ajoute à leurs activités courantes, dont notamment les activités de contrôle interne.

En effet, le cadre de référence de gestion des risques COSO II affirme que la notion de gestion des risques englobe celle du contrôle interne au sens où le contrôle interne fait partie intégrante de la gestion des risques. La gestion des risques élargit la notion de contrôle interne tout en s'appuyant sur celle-ci pour former un concept plus solide, axé davantage sur le risque.

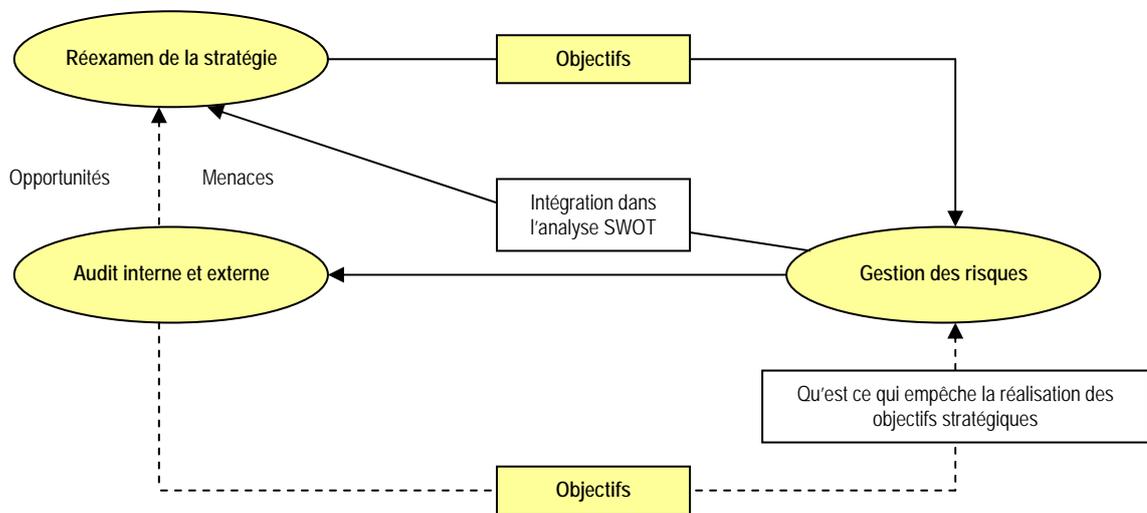
Les collaborateurs considèrent, généralement, l'expert-comptable comme étant un modèle à suivre. Il est appelé, par conséquent, à faire preuve de leadership, notamment, en matière de gestion des risques.

### §3. La coordination de la gestion des risques dans l'ensemble du cabinet

Chaque membre du cabinet joue un rôle dans la gestion des risques. Dans la plupart des cas, les collaborateurs sont responsables de la gestion des risques qui sont directement rattachés à leurs activités quotidiennes. Le professionnel doit s'assurer que toutes les activités de gestion des risques font l'objet d'une coordination et qu'aucun risque n'est négligé.

Le rôle de surveillance porte sur la performance du cabinet et les risques susceptibles d'avoir une incidence sur l'atteinte des objectifs.

Le processus de gestion des risques intégrée peut être schématisé comme suit :



Source : Boutellier (R.) & Kalia (V.), " La gestion des risques à la croisée des chemins », *Audit Committee News*, N° 9, mars 2005, page 9.

Le degré d'acceptation des concepts de la gestion intégrée du risque sera fonction de la mesure avec laquelle l'expert-comptable aura réussi à développer une culture de risque au sein du cabinet<sup>204</sup>, se basant particulièrement sur une bonne information sur les risques professionnels et à intégrer celle-ci dans ses outils et documents notamment dans la cartographie des risques<sup>205</sup>.

<sup>204</sup> Voir le troisième chapitre de la deuxième partie.

<sup>205</sup> Voir sous-section 3 de la deuxième section.

## **Section 2 : Les risques professionnels**

---

Engager sa responsabilité constitue le principal risque que peut rencontrer l'expert-comptable.

Ainsi, faut-il mettre l'accent sur la responsabilité de l'expert-comptable pour traiter ensuite les différents risques professionnels comptables.

Les risques professionnels, considérés par les experts-comptables participants à l'enquête, comme ayant une ampleur élevée sur l'exercice libéral de la profession<sup>206</sup>, peuvent être regroupés en deux catégories de risque :

- Les risques inhérents à la nature de la clientèle sélectionnée. Ces risques ont pour source principale la nature de la demande prédominante sur le marché tunisien amenant les experts-comptables à accepter des missions sans prendre en compte les risques associés ;
- Les risques liés au recours au jugement professionnel en présence des difficultés d'interprétation des lois et des normes ainsi que la méconnaissance des difficultés de l'exercice de la profession par certaines institutions.

### **Sous-section 1 : La responsabilité de l'expert-comptable**

---

L'expert-comptable fait figure aujourd'hui « d'homme-orchestre, confesseur et refuge<sup>207</sup> » des chefs d'entreprise lui ayant donné leur confiance. Mais confiance ne signifie en aucun cas irresponsabilité. Les chefs d'entreprise sont à même de reprocher à leurs experts-comptables les conséquences négatives de leurs actes, particulièrement, dans le cas d'un manquement à des obligations de résultat.

Il en résulte que l'expert-comptable peut, dans certaines conditions, engager sa responsabilité à chaque fois que les travaux qu'il réalise ont entraîné des effets préjudiciables pour son client. Cette responsabilité peut être civile, pénale et disciplinaire.

#### **§1. La responsabilité civile de l'expert-comptable**

---

Selon l'article 103 du COC, la responsabilité civile d'une personne n'est engagée qu'en présence d'une faute ayant causé un préjudice<sup>208</sup>.

---

<sup>206</sup> Voir l'analyse de la question 10.1 en annexe.

<sup>207</sup> Maddoli-Restoux (A-C.), « Responsabilité de l'expert-comptable Risques judiciaires et préventions », Editions LITEC, 1998, page 3.

<sup>208</sup> L'article 103 du COC dispose qu'« Il n'y a pas lieu à responsabilité civile lorsqu'une personne, sans intention de nuire, a fait ce qu'elle avait le droit de faire. Cependant, lorsque l'exercice de ce droit est de nature à causer un

Afin de mieux cerner la nature de la responsabilité civile de l'expert-comptable, il faut distinguer les obligations de moyens de celles de résultat.

Pour les obligations de moyen, la responsabilité professionnelle de l'expert-comptable ne sera engagée qu'à la condition que le lien de causalité entre la faute et le préjudice subi soit prouvé.

Quant aux obligations de résultat, il suffit de prouver la faute ainsi que le préjudice pour que la responsabilité de l'expert-comptable soit engagée. L'établissement de la preuve du lien de causalité est plus facile pour les obligations de résultat que celles de moyen. Aussi, peut-on confirmer que le lien de causalité est présumé lorsqu'il s'agit d'une obligation de résultat.

Il est à souligner que les professionnels comptables ont, principalement, des obligations de moyen et exceptionnellement des obligations de résultat parmi lesquelles on peut citer le respect des délais ainsi que des formalités exigées par la loi (par exemple : l'établissement des déclarations dans les délais, etc.).

La responsabilité civile délictuelle relative aux activités de conseil est régie par l'article 89 du COC qui dispose qu'« un simple conseil ou une recommandation n'engage pas la responsabilité de son auteur, si ce n'est dans les cas suivants :

1. S'il a donné ce conseil dans le but de tromper l'autre partie ;
2. Lorsqu' étant intervenu dans l'affaire à raison de ses fonctions, il a commis une faute lourde, c'est-à-dire une faute qu'une personne dans sa position n'aurait pas dû commettre, et qu'il en est résulté un dommage pour l'autre ;
3. Lorsqu'il a garanti les résultats de l'affaire. ».

La responsabilité civile doit, en vertu d'une obligation professionnelle, être couverte par un contrat d'assurance.

### **1. Responsabilité vis-à-vis du client**

La responsabilité de l'expert-comptable vis-à-vis de son client est une responsabilité contractuelle<sup>209</sup> résultant essentiellement de la négligence, de l'imprudence ou de l'impéritie dans l'exécution de la mission qui lui a été confiée, de l'inexécution de cette mission ou des fautes de ses collaborateurs ou de ses sous-traitants.

---

dommage notable à autrui et que ce dommage peut être évité ou supprimé, sans inconvénient grave pour l'ayant droit, il y a lieu à responsabilité civile si on n'a pas fait ce qu'il fallait pour le prévenir ou pour le faire cesser ».

<sup>209</sup> Article 829 du COC.

Dans ces cas, le client pourrait, par exemple, faire supporter à son expert-comptable les conséquences dommageables d'un redressement fiscal à la condition toutefois de rapporter la preuve des carences professionnelles de celui-ci.

## 2. Responsabilité vis-à-vis des tiers

C'est en vertu des dispositions du droit commun que la responsabilité de l'expert-comptable pourrait être engagée par un tiers au titre du contrat passé par ce professionnel avec son client. Classiquement, les dispositions qui fondent le régime de la responsabilité dite « délictuelle », supposent de la part du tiers la nécessité pour obtenir gain de cause d'établir, d'une part, la faute de l'expert-comptable, d'autre part, le dommage subi et enfin le lien de causalité entre les deux<sup>210</sup>.

Toutefois, l'administration fiscale est en mesure d'engager la responsabilité professionnelle du commissaire aux comptes d'une société redressée si elle prouve qu'il a pu avoir connaissance des irrégularités fiscales dans l'exercice normal de sa mission de contrôle<sup>211</sup>.

## §2. La responsabilité pénale de l'expert-comptable

---

Les experts-comptables sont exposés à plusieurs risques pénaux ayant trait à l'exercice professionnel.

D'une manière générale, on pourra classer les risques pénaux en trois principales catégories :

D'abord, le CDPF prévoit un délit spécifique aux professionnels qui accomplissent frauduleusement certains actes en vue d'aider à minorer l'assiette de l'impôt<sup>212</sup>.

Ensuite, le CSC prévoit, dans son article 271, un délit spécifique pour le commissaire aux comptes qui néglige l'obligation de révélation des faits délictueux<sup>213</sup> ou qui

---

<sup>210</sup> Choyakh (F.), « La gestion du contrôle fiscal et le rôle de l'expert-comptable », mémoire pour l'obtention du diplôme d'expert-comptable, FSEG Sfax, 2006, page 82.

<sup>211</sup> Article 22 de la loi 88-108, du 18 août 1988, portant refonte de la législation relative à la profession d'expert-comptable.

<sup>212</sup> Aux termes de l'article 99 du CDPF, « Sont punis d'un emprisonnement de seize jours à trois ans et d'une amende de 1.000 dinars à 50.000 dinars, en sus du retrait de l'autorisation d'exercer, les agents d'affaires, conseils fiscaux, experts et toutes autres personnes qui font profession indépendante **de tenir ou d'aider à la tenue de comptabilité** et qui ont sciemment établi ou aidé à établir de faux comptes ou de faux documents comptables dans le but de minorer l'assiette de l'impôt ou l'impôt lui-même. Ces personnes sont, en outre, tenues solidairement avec leurs clients du paiement du principal de l'impôt et des pénalités y afférentes éludés par leurs agissements ».

Aux termes du deuxième alinéa de ce même article 99 du CDPF, « La même peine est applicable aux personnes chargées de réaliser ou de mettre en place les systèmes ou applications informatiques relatifs à la tenue de comptabilité ou à l'établissement des déclarations fiscales au cas où elles accomplissent les faits prévus au paragraphe premier du présent article ».

<sup>213</sup> Ce délit spécifique aux commissaires aux comptes vise à réprimer, selon l'article 270 du CSC, la non révélation au procureur de la république des faits délictueux dont ils ont eu connaissance.

confirme une information mensongère en certifiant, par exemple, des états financiers qu'il sait ni sincères ni réguliers.

Enfin, les juges peuvent voir dans certaines carences professionnelles, en cas de participation active, un signe suffisant d'une collusion et d'une complicité avec l'auteur principal des faits<sup>214</sup>.

### **§3. La responsabilité disciplinaire de l'expert-comptable**

---

La responsabilité disciplinaire de l'expert-comptable peut être mise en cause à la suite de toute réclamation ou de toute plainte relative à des faits susceptibles d'entraîner des poursuites disciplinaires ou bien à la suite de toute infraction à la réglementation professionnelle et au règlement intérieur du corps professionnel auquel il appartient. Suite à une telle poursuite disciplinaire, la chambre de discipline, peut prononcer, à l'encontre de l'expert-comptable et suivant la gravité de la faute qu'il a commise un avertissement, un blâme écrit, une suspension de l'ordre d'un à cinq ans voire même la radiation.

#### **Sous-section 1 : Les risques liés au marché**

---

Le souci de chaque professionnel est le développement d'un portefeuille clients important et fructueux. Toutefois, la tendance générale des nouveaux diplômés, notamment, qui consiste à exercer directement dans le libéral sans développer au préalable les compétences nécessaires à la réussite professionnelle, associée à l'augmentation du nombre des professionnels<sup>215</sup>, exerçant dans un marché inefficace, a fait submerger une stratégie d'acceptation des clients basée sur le nombre et non pas sur la qualité des affaires.

Une telle stratégie ne peut avoir pour conséquence que de renforcer la nature de la demande prédominante sur le marché tunisien, notamment, dans le segment des affaires de petites et moyennes tailles, basée sur le modèle professionnel du client avec les risques qu'elle engendre.

---

<sup>214</sup> Sur un plan légal, l'article 32 du code pénal dispose « sont considérés et punis comme complices : 3) Ceux qui ont, dans les mêmes conditions, aidé ou assisté l'auteur ou les auteurs de l'action dans les faits qui l'ont préparée ou facilitée, ou dans ceux qui l'ont consommée... ».

<sup>215</sup> L'OECT compte plus de 480 membres, personnes physiques, et 200 personnes morales.

## **§1. La nature de la demande dominante du marché tunisien**

---

A l'instar de tout métier, la profession comptable est régie par la loi de l'offre et de la demande. Or, le marché des services supérieurs est caractérisé, selon la théorie de Say (J-B.) par le fait que l'offre crée sa propre demande. Ainsi, un expert-comptable compétent<sup>216</sup>, doté d'un réseau relationnel efficace ainsi que des compétences de marketing professionnel, devrait connaître la réussite.

Toutefois, le marché tunisien des prestations de services comptables souffre, principalement en ce qui concerne les affaires de petite et moyenne taille<sup>217</sup>, d'importantes distorsions quant aux règles d'appréciation des experts-comptables qui ne sont pas basées sur leur professionnalisme mais plutôt sur la satisfaction des exigences du client qui ne sont pas toujours compatibles avec le professionnalisme.

Ainsi, l'attachement à la stratégie d'exercice se basant sur le modèle de professionnalisme, risque-t-il de paraître pénalisant, particulièrement, aux yeux des nouveaux diplômés. En effet, ce risque est engendré par la tendance générale chez les experts-comptables, nouvellement diplômés, d'exercer directement dans le libéral, sans se donner le temps de développer, au préalable, leur compétence ainsi que des réseaux relationnels efficaces leur permettant de se faire connaître et de se doter de meilleures capacités de conclure de bonnes affaires.

Ces facteurs participent à l'amplification de l'incapacité de certains professionnels d'identifier les situations où il est obligatoire de « dire non », voire même leur incapacité de dire non même en connaissance de cause. Cette incapacité se trouve au carrefour des principaux risques professionnels liés à la nature du marché.

Les résultats de l'enquête, menée dans le cadre de la préparation du présent mémoire, montre une sous-estimation de ce risque par les experts-comptables participants<sup>218</sup>.

## **§2. Le risque de litiges**

---

Le risque qu'un client devienne une source de litiges pour l'expert-comptable est favorisé, notamment, dans les cas suivants :

---

<sup>216</sup> Sur le plan technique, comportemental et en matière de gestion des risques.

<sup>217</sup> Le marché tunisien a fait de grands pas vers l'efficacité en ce qui concerne les missions de grande taille. Ainsi peut-on affirmer que le marché tunisien est inefficace en nombre et non pas en valeur de marché.

<sup>218</sup> Voir l'analyse de la question 10.2 en annexe.

- L'expert-comptable accepte des missions qui dépassent les capacités techniques et/ou matérielles du cabinet, augmentant ainsi le risque d'erreur ou de la non application des diligences nécessaires pour l'accomplissement de la mission. De même, l'expert-comptable peut accepter des missions pour lesquelles son indépendance (morale ou matérielle) est mise en cause, affectant par conséquent la bonne application des diligences ;
- Le client a des antécédents en matière de litiges et de différends (avec des professionnels ou des tiers) ;
- Présence de conflits actuels entre les associés et/ou les organes de direction ;
- Le client qui n'accepte pas le respect de la réglementation en vigueur réagit négativement aux exigences professionnelles ;
- Le client s'abstient de collaborer avec l'expert-comptable, ce qui affecte la qualité de la prestation rendue voire même rend la mission impraticable.

### **§ 3. Le risque de non recouvrement**

---

Toute mission donne droit à rémunération par des honoraires raisonnablement déterminés. Ces honoraires servent à la couverture des charges engagées par le cabinet en vue de l'accomplissement de la mission en question et à la rémunération du service fourni par l'expert-comptable.

Il y a risque de non recouvrement lorsque le client ne paie pas (de mauvaise foi ou suite à des difficultés financières ou en raison d'un désaccord sur le montant des honoraires) le montant des honoraires réclamés par l'expert-comptable. Ce risque est aggravé par les dispositions fiscales régissant la déductibilité des provisions pour créances douteuses et la non reprise de la Taxe sur la Valeur Ajoutée sur les créances insolvables.

### **Sous-section 3 : Les risques liés à l'appréciation des travaux accomplis par l'expert-comptable**

---

Les travaux accomplis par l'expert-comptable peuvent faire l'objet de contrôles par certains organismes. En effet, la commission de contrôle instaurée auprès des organismes professionnels ainsi que les tribunaux ont le droit de consulter les dossiers de travail afin d'apprécier la qualité des travaux et la mise en œuvre des diligences exigées par les missions en question.

Les risques liés à ce contrôle résident dans la non validation des jugements professionnels retenus par l'expert-comptable ainsi que dans la méconnaissance des difficultés de l'exercice de la profession par les institutions chargées des investigations ou des jugements.

## **§ 1. Le jugement professionnel**

---

Les normes comptables, juridiques ainsi que fiscales sont, généralement, sujettes à interprétation en raison des termes généraux dans lesquels elles ont été rédigées, ce qui les rend inadaptées aux situations complexes pour lesquelles l'expert-comptable doit trouver une solution. Ce dernier est amené, donc, à apporter des réponses à des situations inédites en faisant recours à son jugement professionnel.

La nature de certains jugements, particulièrement en matière d'estimations comptables, rend l'appréciation subjective et pouvant, par conséquent, changer d'une personne à une autre. Une telle subjectivité, associée à la méconnaissance de certains corps institutionnels, notamment les tribunaux, des difficultés de l'exercice de la profession, peut amener le contrôleur à engager la responsabilité de l'expert-comptable, alors même qu'une autre personne, se trouvant dans les mêmes conditions, aurait pu émettre un avis favorable sur les travaux accomplis.

Dans ce sens, les experts-comptables participants à l'enquête classent le jugement professionnel les origines les plus importantes des risques professionnels<sup>219</sup>.

## **§2. Le risque lié à la procédure judiciaire**

---

Ce risque concerne, principalement, l'appréciation des travaux d'audit<sup>220</sup> par les tribunaux. « En effet, la Tunisie n'a pas échappé à certaines affaires, qualifiées par la presse de scandales financiers, ayant secoué l'opinion publique et exposer la profession à une compagne de mise en doute »<sup>221</sup>.

Les juges dont la mission de faire appliquer la loi, ayant une faible connaissance des techniques comptables et des difficultés d'exercice de la profession, peuvent montrer une faible compréhension des considérations professionnelles.

## **§3. Les risques liés au système fiscal tunisien**

---

Les résultats des contrôles fiscaux, subis par les clients, pourraient engager, comme on vient de constater ci-dessus, la responsabilité civile<sup>222</sup>, disciplinaire voire même pénale<sup>223</sup> de l'expert-comptable.

---

<sup>219</sup> Voir l'analyse de la question 10.2 en annexe.

<sup>220</sup> L'analyse de l'enquête montre, clairement, que les missions de certification génèrent beaucoup plus de risques que les autres missions. En effet, 95% des experts-comptables affirment que ces missions génèrent des risques élevés, voire même, très élevés (notons que 6 experts-comptables ont attribué la note de 10/10).

Notons que l'étude de la composition des portefeuilles clients des répondants montre que pour 57% d'eux, les missions de certification se placent en premier rang avec plus de 50%.

<sup>221</sup> L'OECT, « la gestion des risques des cabinets d'expertise comptable », 2005, page 16.

<sup>222</sup> Articles 826 du COC et 22 de la loi n° 88-108 du 18 août 1988.

<sup>223</sup> Articles 99 du CDPF et 270 et 271 du CSC

Toutefois, notre système fiscal est caractérisé par le fait que même l'entreprise soucieuse de respecter la loi fiscale peut, à l'occasion d'un contrôle fiscal, se trouver confrontée à des risques de redressement.

Ces risques émanent, principalement, de :

- La complexité des règles fiscales ;
- La rétroactivité de certaines lois fiscales ;
- Les incertitudes dans l'interprétation des règles de droit fiscal ;
- L'importance du formalisme et la gravité des risques qui lui sont associés ;
- La nature abusive de certaines vérifications ; et
- La possibilité de recours aux éléments extracomptables en plus de la comptabilité pour reconstituer le résultat imposable, dans un esprit de tolérance faible.

Ces risques contribuent à l'augmentation du degré d'incertitude dans les missions ayant trait à la fiscalité.

Le déficit de sécurité juridique en matière fiscale affecte les experts-comptables au même titre que leurs clients. D'ailleurs, les experts-comptables, ayant participé à l'enquête, classent ce déficit comme étant la première origine des risques professionnels<sup>224</sup>.

L'identification des risques professionnels ainsi que de leurs effets sur l'exercice professionnel est une étape fondamentale dans le processus permettant de prendre les mesures nécessaires pour les aligner à l'appétence pour le risque du cabinet et les traiter de façon appropriée.

### **Section 3 : La réponse aux risques identifiés**

« La gestion des risques offre la possibilité d'apporter une réponse efficace aux risques et aux opportunités associés aux incertitudes auxquelles l'organisation fait face, renforçant ainsi la capacité de création de valeur de l'organisation »<sup>225</sup>.

L'évaluation des risques identifiés (sous-section 1) constitue la première étape de traitement des risques. Elle revient à déterminer la probabilité d'occurrence ainsi que l'impact des événements à effets nuisibles. Plusieurs méthodes peuvent être adoptées

---

<sup>224</sup> Voir l'analyse de la question 10.2 en annexe.

<sup>225</sup> IFACI, PriceWaterhouseCoopers & Landwell & associés, op.cit, page 3.

pour évaluer les risques. Toutefois, la méthode qualitative paraît être la plus adaptée à la profession comptable.

Une fois évalués, les risques doivent être comparés avec l'appétence pour le risque (sous-section 2) choisie par l'expert-comptable. Pour ce faire, ce dernier peut procéder à la cartographie des risques. Les résultats de cette cartographie conditionnent la nature des réponses à apporter aux risques identifiés (sous-section3).

### **Sous-section 1 : L'évaluation des risques identifiés**

---

L'évaluation des risques consiste à déterminer dans quelle mesure des événements potentiels sont susceptibles d'avoir un impact sur la réalisation des objectifs<sup>226</sup>. Elle revient à évaluer la probabilité d'occurrence et l'impact des risques. Pour ce faire, l'expert-comptable peut faire recours à une combinaison de méthodes quantitatives et qualitatives. Une attention particulière doit être apportée aux événements dont la probabilité d'occurrence et l'impact risquent d'être élevés.

#### **§1. Estimation de la probabilité et de l'impact**

---

L'incertitude relative aux événements potentiels porte sur leur probabilité d'occurrence, c'est-à-dire la possibilité de survenance et sur leurs impacts ou conséquences.

L'horizon temporel utilisé pour évaluer les risques doit être cohérent avec celui de la stratégie du cabinet. Autrement dit, pour les stratégies et objectifs à court ou moyen terme, la gestion des risques doit se focaliser sur les risques inhérents à court et moyen termes, alors que pour les stratégies et objectifs à long terme, la gestion des risques doit tenir compte de tous les risques et de n'en ignorer aucun<sup>227</sup>.

L'évaluation des risques pouvant affecter l'atteinte des objectifs est, généralement, faite à l'aide des indices qui correspondent à ceux utilisés pour mesurer le degré de réalisation de ces objectifs<sup>228</sup>.

Pour évaluer les risques, on fait recours le plus souvent aux données historiques, qui constituent une base plus objective que les simples estimations. Toutefois, des projections à partir de l'historique doivent être faites avec prudence dans la mesure où les facteurs ayant un impact sur la survenance des risques sont susceptibles de changer au fil du temps.

---

<sup>226</sup> Op.cit, page 73.

<sup>227</sup> Op.cit, page 76.

<sup>228</sup> Par exemple, pour le maintien de la qualité de service à un niveau donné, l'expert-comptable peut utiliser la satisfaction des clients comme indice d'évaluation de l'impact du risque.

Selon le cadre de référence de gestion des risques COSO II, les données générées en interne sont plus objectives que les données de source externe, dont l'utilisation doit être limitée à renforcer l'analyse.

## **§2. Les techniques d'évaluation**

---

La méthodologie d'évaluation des risques pour les cabinets d'expertise comptable s'appuie sur des techniques qualitatives<sup>229</sup>, pour les raisons suivantes :

- Certains risques ne se prêtent pas à quantification ;
- Le coût de quantification dépasse en principe l'avantage qu'elle génère. En effet, la fiabilité des évaluations quantitatives repose sur la qualité des données et des hypothèses sous-jacentes et exige le recours à des modèles mathématiques qui échappent à la compétence des professionnels comptables.

Plusieurs techniques d'évaluation qualitative, peuvent être utilisées au sein du cabinet, à l'instar des questionnaires d'auto-évaluation ainsi que la constitution des ateliers de travail. Toutefois, ces techniques doivent offrir une cohérence suffisante pour permettre une évaluation des risques à l'échelle du cabinet.

## **§3. Liens entre événements**

---

Lorsqu'il existe une corrélation entre les événements ou que ceux-ci sont combinés ou en interaction et donnent lieu à des probabilités ou des impacts très différents, il convient de les évaluer ensemble. En effet, si l'impact d'un événement pris isolément peut être faible, l'impact d'une combinaison d'événements peut s'avérer plus significatif.

Yaïch (A.) soutient qu'en appréciant un événement, il faut mettre en perspective ses ramifications possibles. Assez souvent, l'impact des risques est plus grave quand ils se déclenchent dans de mauvaises circonstances. Les plus grands sinistres sont souvent le produit d'une conjonction malencontreuse de circonstances<sup>230</sup>.

Encore, faut-il souligner qu'une gestion efficace des risques nécessite d'évaluer non seulement les risques inhérents mais aussi la manière avec laquelle le risque est traité.

---

<sup>229</sup> Faible, moyen, élevé ou d'autres types d'échelles de valeur.

<sup>230</sup> Yaïch (A.), « L'impôt sur les sociétés 2007 », Editions Raouf YAÏCH, 2007, page 27.

## **Sous-section 2 : L'appétence pour le risque**

---

Déterminer l'appétence pour le risque revient à répondre à la question suivante : Quel type de risques l'expert-comptable est prêt à accepter ?

La réponse à cette question conditionne le choix du modèle d'exercice professionnel que l'expert-comptable peut adopter et, par conséquent, la nature de la stratégie qu'il peut choisir pour atteindre les objectifs fixés.

De même, fixer son appétence pour le risque permet à l'aide de la cartographie des risques de déterminer la zone de tolérance ainsi que les traitements à apporter aux risques identifiés.

### **§1. Relation entre l'appétence pour le risque et la stratégie choisie par l'expert-comptable**

---

Dans une gestion intégrée du risque, l'appétence pour le risque et la stratégie choisie sont interférées. En effet, la gestion intégrée du risque implique, d'une part, une appétence pour le risque en harmonie avec la stratégie choisie et aide, d'autre part, l'expert-comptable à choisir une stratégie en harmonie avec son appétence pour le risque.

Pour une appétence faible pour le risque, par exemple, l'expert-comptable ne peut choisir qu'une stratégie basée sur le modèle d'exercice du professionnalisme ou celui de responsabilité<sup>231</sup>. En effet, une stratégie basée sur le modèle professionnel du client implique, nécessairement, une appétence très élevée pour le risque, dans la mesure où les critères de qualité sont fixés par le client.

Ainsi peut-on conclure qu'une gestion saine de la carrière professionnelle d'un expert-comptable implique la fixation d'une appétence pour le risque la moins élevée que possible, dans la mesure où, même pour le modèle de professionnalisme, il est impossible d'éliminer certains risques professionnels, dits résiduels. Autrement dit, l'expert-comptable est tenu de déterminer un niveau faible de tolérance au risque.

Toutefois, l'analyse de l'enquête, menée auprès des experts-comptables, montre que la majorité de ces derniers (soit 70%) sont prêts à accepter une appétence pour le risque moyenne voire même, élevée... (13%)<sup>232</sup>.

---

<sup>231</sup> Le modèle de professionnalisme, basée sur une stratégie de différenciation par la qualité est le plus avantageux pour la constitution d'une clientèle fructueuse.

<sup>232</sup> Voir l'analyse de la question 11.5 en annexe.

## **§2. La tolérance au risque**

---

« La tolérance au risque désigne les niveaux acceptables de variation dans l'atteinte des objectifs »<sup>233</sup>.

En s'inscrivant dans les limites de la tolérance au risque, l'expert-comptable a de plus grandes chances de respecter l'appétence au risque fixée pour le cabinet et donc d'apporter une meilleure garantie quant à la réalisation des objectifs.

Une cartographie des risques, basée sur une évaluation qualitative peut aider à tracer les limites des risques acceptables.

## **§3. La cartographie des risques**

---

Les risques sont inhérents à la vie de toute entreprise. Cependant, il est nécessaire pour pouvoir parer aux situations dangereuses, de les identifier, les quantifier, les hiérarchiser et les traiter.

Dans cette optique, la cartographie des risques est un outil de gestion des risques.

Selon le cadre de référence de gestion des risques COSO II, la cartographie des risques est une représentation graphique de la probabilité d'occurrence et de l'impact d'un ou de plusieurs risques. Elle permet l'identification des risques élevés et ceux qui ne sont pas significatifs.

De Mareschal (G.)<sup>234</sup>, affirme que la cartographie des risques est à la fois :

- un mode de représentation et de hiérarchisation des risques ;
- une photographie à un instant donné du profil du risque d'une organisation ;
- un instrument de communication et de management stratégique ; et
- une aide à la décision.

En procédant à la cartographie des risques professionnels, l'expert-comptable est appelé à procéder à une analyse approfondie des risques. Autrement dit, il ne doit pas se limiter à la présentation de l'impact et de l'occurrence du risque, mais il est appelé à intégrer les éléments pouvant les modifier<sup>235</sup>.

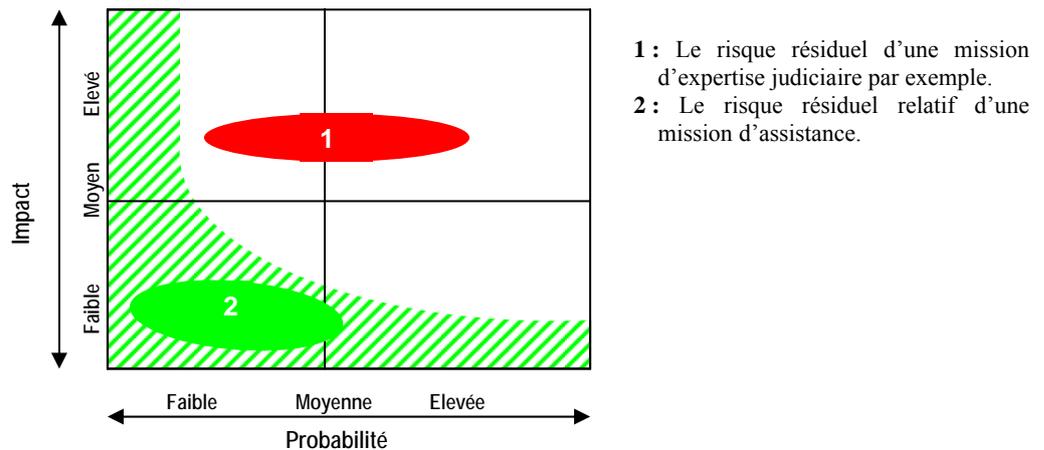
---

<sup>233</sup> Op.cit., page 182.

<sup>234</sup> De Mareschal (G.), « La cartographie des risques », AFNOR, 2003, page 13.

<sup>235</sup> La mise en œuvre des règles de conduite dans la sélection des clients, l'attachement au travail bien fait, ...

Le graphique suivant présente un exemple de cartographie des risques :



Source : IFACI, PriceWaterhouseCoopers & Landwell et associés, « Le management des risques, cadre de référence – Techniques d'application », 2005, page 181

Dans cet exemple, le risque résiduel (1), relatif à une mission d'expertise judiciaire est significatif<sup>236</sup>, malgré les actions correctrices qui portent, principalement, sur la probabilité d'occurrence alors que le risque résiduel (2), relatif à une mission d'assistance comptable, est faible de nature<sup>237</sup>, et situé dans la zone de tolérance (zone hachurée).

L'emplacement du risque résiduel, par rapport à la zone de tolérance détermine les traitements possibles que l'expert-comptable est en mesure d'entreprendre.

### **Sous-section 3 : La réponse aux risques**

---

La réponse aux risques identifiés dépend :

- des actions correctrices pouvant être apportées permettant de réduire le risque ; et
- de l'importance du risque résiduel par rapport à l'appétence pour le risque.

Autrement dit, traiter un risque revient à répondre aux deux questions suivantes :

- Peut-on agir sur l'impact et/ou la probabilité d'occurrence afin d'atténuer le risque ;
- Est-ce que le risque résiduel est supérieur ou inférieur à l'appétence pour le risque de l'expert-comptable ?

---

<sup>236</sup> Dans la mesure où il est situé dans la zone blanche et par conséquent supérieur à l'appétence pour le risque du cabinet.

<sup>237</sup> En vertu des dispositions de l'article 89 du COC.

Trois situations peuvent être envisagées :

- Le risque est au dessous de l'appétence pour les risques ;
- Le risque est élevé sans avoir la possibilité de l'atténuer ; et
- Le risque est élevé avec la possibilité de l'atténuer.

### **§1. Le risque est au dessous de l'appétence pour les risques**

---

Dans ce cas, le rapport coût/avantage est favorable, autrement dit la relation risque/ rétribution est acceptable. L'expert-comptable est en mesure d'accepter le risque tout en essayant de le réduire dans la mesure du possible.

**Exemple :** Le risque résiduel de commettre des fautes techniques lors de l'exécution d'une mission, dont la nature et la taille sont en harmonie avec les capacités techniques et matérielles du cabinet est généralement très faible en présence de procédures de supervision et de contrôle qualité performants. L'expert-comptable est en mesure dans ce cas d'accepter la mission.

### **§2. Le risque est élevé sans avoir la possibilité de l'atténuer**

---

La réponse à ce type de risque ne peut être que l'évitement. En effet, les avantages qui peuvent être générés suite à l'acceptation dudit risque ne justifient pas les coûts qui peuvent être supportés en cas de réalisation.

Une telle réponse peut amener l'expert-comptable à renoncer à des segments d'activité jugés risqués, à l'instar du commissariat aux comptes ou de l'expertise judiciaire. Il est en de même pour les clients présentant un risque élevé ainsi que les missions qui dépassent les capacités techniques ou matérielles du cabinet ou qui affectent l'indépendance d'esprit de l'expert-comptable.

### **§3. Le risque est élevé avec la possibilité de l'atténuer**

---

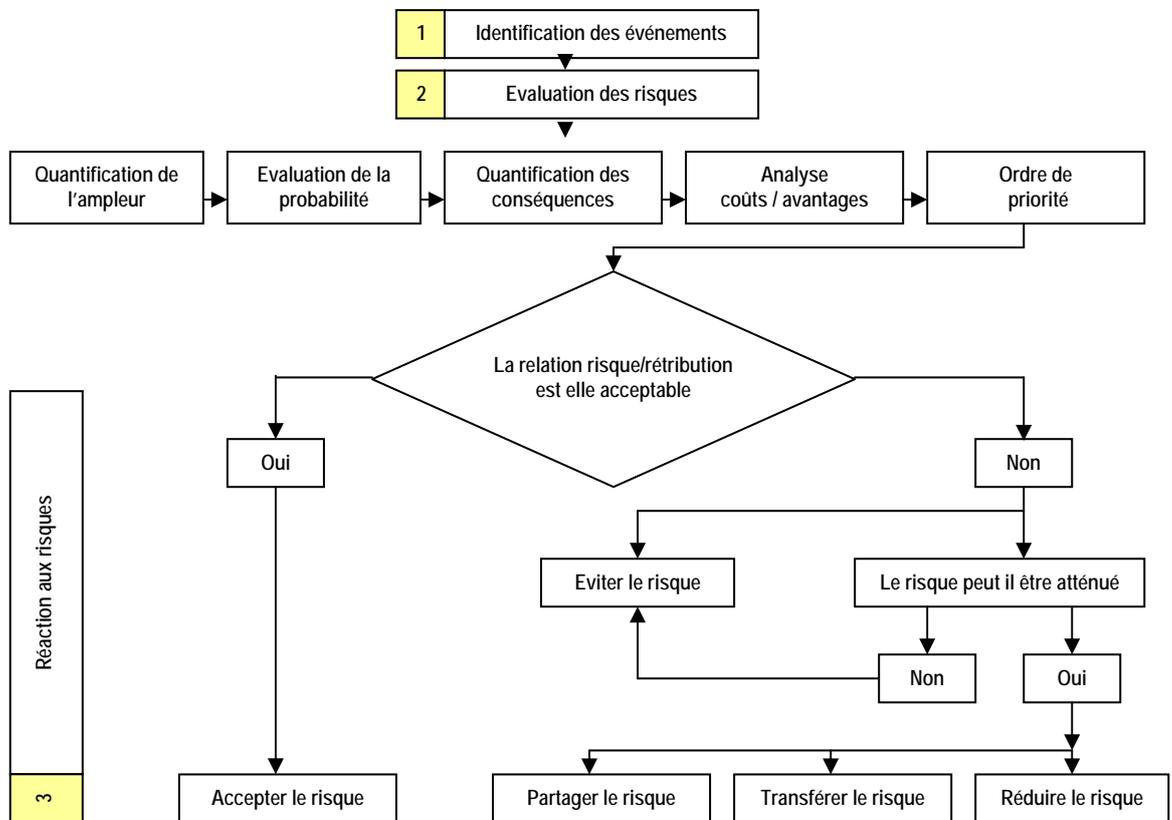
Le risque peut être atténué soit en réduisant son impact ou la probabilité de son occurrence.

L'action sur l'impact n'est possible qu'en matière de responsabilité civile. En effet, ce risque peut être transféré à une autre personne. Pour ce faire, l'expert-comptable est tenu de souscrire à une police d'assurance pour responsabilité civile. Néanmoins, ce type de mesure ne réduit pas le risque d'insatisfaction du client.

Quant à l'action sur la probabilité d'occurrence, elle réside dans le fait de réduire la probabilité de commettre des erreurs pouvant engager la responsabilité de l'expert-comptable ou de porter atteinte aux intérêts de son client. Pour ce faire, l'expert-comptable est tenu à titre d'exemple de :

- N'accepter que les missions dont il maîtrise les démarches ;
- Assurer l'encadrement et la supervision nécessaires des travaux effectués par les collaborateurs ainsi que par les sous-traitants ;
- Prendre en considération les réclamations et remarques des clients ; etc.

Ainsi, le processus de gestion des risques relatif au développement d'une clientèle fructueuse peut être schématisé comme suit<sup>238</sup> :



Source : Kinney, 2000, Rapporté par Kammoun (J.), in Mémoire de fin d'études, ESCS, 2005-2006, page 10.

<sup>238</sup> Les activités d'information et de communication, de contrôle et de pilotage seront traitées au niveau de la deuxième partie, relative à la gestion interne du cabinet.

Savoir développer une clientèle fructueuse est une exigence pour réussir une carrière professionnelle dans l'exercice libéral de la profession d'expert-comptable. Cette aptitude exige la mobilisation de trois types de compétences à savoir :

- Les compétences comportementales, permettant de construire avec les autres, notamment les clients, des relations fructueuses,
- Les compétences techniques, permettant d'exécuter les missions avec professionnalisme, et
- Les compétences en matière de gestion des risques, permettant de faire face à un environnement caractérisé par l'instabilité et l'incertitude.

Toutefois, le développement d'une clientèle fructueuse ne constitue que le premier volet de la réussite. En effet, la valeur du cabinet n'est pas l'œuvre de l'expert-comptable seul, mais aussi de tous ses collaborateurs, qui représentent le cabinet chez les clients, exécutent les principales tâches des missions et participent à la mise en œuvre du processus de gestion des risques.

Aussi, convient-il de mobiliser les mêmes compétences chez l'ensemble des membres du cabinet afin d'assurer le deuxième volet de la réussite, à savoir la gestion interne du cabinet de qualité.

## **DEUXIEME PARTIE : COMPETENCES DE GESTION INTERNE**

Le deuxième volet de la réussite professionnelle réside dans la capacité de l'expert-comptable à gérer efficacement son cabinet. La gestion interne du cabinet revient à gérer les collaborateurs, à gérer les missions et à communiquer sur les risques.

La gestion des collaborateurs est une tâche très exigeante en termes de compétences comportementales. Goleman (D.) affirme dans son ouvrage « L'intelligence émotionnelle – 2 », que plus on grimpe dans la hiérarchie, plus importants sont les comportements pour expliquer la réussite. En effet, en tant que meneur d'hommes, l'expert-comptable est appelé à entretenir des relations fructueuses avec des hommes à caractères, souvent, différents, afin de cultiver une atmosphère de coopération et de confiance. Une telle atmosphère, suscite chez les collaborateurs l'enthousiasme, l'optimisme et la passion.

Pour ce faire, l'expert-comptable est tenu d'avoir un niveau minimum de maîtrise des compétences comportementales, à partir duquel la probabilité que les comportements favorisent la performance grimpe en flèche.

Ce niveau minimum, dit aussi seuil critique de compétences comportementales, permet à l'expert-comptable, de créer un climat de résonance au sein de son cabinet, et ce en adoptant un style de management adéquat permettant de décupler les performances individuelles.

De même, l'expert-comptable est tenu de faire recours à ses compétences comportementales afin de gérer les comportements de ses collaborateurs. Aussi, doit-on veiller au développement d'un modèle comportemental basé sur l'esprit de devoir professionnel et du travail en équipe, permettant d'augmenter les chances de la réussite.

La performance du cabinet dépend aussi de la capacité qu'éprouve l'expert-comptable dans la gestion des missions. Une telle gestion exige :

- La définition, la communication et le contrôle de méthodes de travail adéquates, permettant de mettre en œuvre la démarche impliquée par chaque mission ;
- L'encadrement des collaborateurs en procédant à une bonne planification des missions, à la qualification technique des tâches, permettant une affectation

performante des ressources humaines et le développement des compétences des collaborateurs ; et

- La mise en place de procédures de contrôle qualité.

La gestion interne du cabinet exige enfin une bonne communication sur les risques, dans la mesure où le processus de gestion des risques est mis en œuvre, principalement, par les collaborateurs. La communication sur les risques implique :

- Le développement, au sein du cabinet, d'une culture du risque, contribuant à perfectionner le processus de gestion des risques. En effet, cette culture permet d'unifier le langage du risque utilisé au sein du cabinet et de réduire ainsi les différences culturelles ;
- La mise en place des outils de communication performants, à l'instar de la documentation, la concertation et l'ouverture des canaux d'accès aux plus hauts responsables et l'organisation de réunions régulières ; et
- Le contrôle et le pilotage des activités de gestion des risques.

La présente partie traitera les trois chapitres suivants :

Chapitre 1 : Les compétences comportementales de management du cabinet ;

Chapitre 2 : Les compétences techniques de conduite des missions ;

Chapitre 3 : La communication sur les risques.

## **CHAPITRE 1 – COMPÉTENCES COMPORTEMENTALES DE MANAGEMENT DU CABINET**

---

L'ambiguïté inhérente à la notion de qualité et les contraintes économiques du marché de la profession comptable posent un problème vital pour les cabinets, dans la mesure où ils doivent s'efforcer d'assurer leur réputation sur le marché tout en maîtrisant leurs coûts.

A cet égard, les cabinets ne peuvent avoir de préoccupation plus grande que le comportement et la performance de leurs membres : ce sujet touche tous les niveaux hiérarchiques et toutes les missions.

Cette forme de vulnérabilité du cabinet face aux comportements nécessite en retour la mise en place d'une stratégie visant le contrôle et le développement des compétences comportementales des collaborateurs.

L'influence qu'exerce l'expert-comptable sur ses collaborateurs implique pour ce dernier une obligation de faire preuve d'exemplarité à travers des comportements lui permettant :

- de manier avec lucidité les styles de management créant un climat interne de résonance (section 1) ;
- de gérer les comportements des collaborateurs, en développant un modèle comportemental fondé sur l'esprit du devoir professionnel. Ce modèle exige, au préalable, le contrôle des recrutements et du maintien des collaborateurs, le contrôle quotidien des comportements ainsi que la gestion des conflits comportementaux pouvant exister (section 2) ;
- de créer un esprit d'équipe au travail basé sur la conscience de soi, l'autogestion et l'empathie, permettant au cabinet de bénéficier, à la fois, de l'intelligence collective de ses collaborateurs et de l'effet d'apprentissage personnel que le travail d'équipe procure aux collaborateurs (section 3).

## **Section 1 : Le modèle comportemental de l'expert-comptable**

---

La performance d'un cabinet dépend des qualités personnelles de la personne qui le dirige. En effet, les tâches maîtresses d'un chef de cabinet sont de susciter l'enthousiasme, l'optimisme et la passion pour le travail chez ses collaborateurs, ainsi que de cultiver une atmosphère de coopération et de confiance<sup>239</sup>.

Aussi, peut-on dire que la fonction de meneur d'hommes est plus exigeante en termes de compétences comportementales que techniques, dans la mesure où le professionnel est appelé à traiter avec des êtres humains ayant différents caractères.

Être un bon meneur d'hommes, implique :

- L'intégration des comportements dans la politique générale du cabinet (sous-section 1) ;
- La maîtrise des compétences comportementales critiques comptables, d'une part et les compétences comportementales nécessaires à la gestion du cabinet correspondant au seuil critique exigé par l'expert-comptable (sous-section 2), d'autre part ; et
- L'adoption d'un style de management contribuant à la création d'un climat de résonance (sous-section 3).

---

<sup>239</sup> Goleman (D.), Boyatzis (R.) & McKee (A.), « L'intelligence émotionnelle au travail », Village Mondial, 2005, pages 49 et 50.

## **Sous-section 1. L'intégration des comportements dans la politique générale du cabinet**

---

Les difficultés dans l'exercice de la profession comptable, dues au volume important des connaissances à maîtriser et à la complexité des situations, poussent vers une large délégation des responsabilités au sein des cabinets. Cette délégation fait que la performance du cabinet dépend des performances individuelles des collaborateurs, disposant d'une certaine autonomie.

L'impact des comportements individuels sur la performance globale prend plus d'importance en raison du principe de l'effet contagion des compétences comme des incompétences, avancé par Yaïch (A.).

Aussi, peut-on dire que l'importance des comportements individuels sur la carrière professionnelle de l'expert-comptable rend obligatoire leur intégration dans la réflexion stratégique du cabinet d'expertise comptable.

Intégrer les comportements dans la réflexion stratégique implique leur prise en compte dans les activités stratégiques et opérationnelles du cabinet et leur intégration à tous les niveaux hiérarchiques.

### **§1. L'importance des comportements sur la performance du cabinet**

---

Notre époque se distingue par le fait que la performance des entreprises dépend plus que jamais de l'intelligence comportementale éprouvée par ses membres. En effet, le volume des connaissances augmente à un rythme très élevé, le type dominant d'intelligence passe de l'intelligence individuelle à l'intelligence collective, la mode est au travail en équipe, le travail à domicile se propage et la délégation qui ajoute des responsabilités aux niveaux hiérarchiques inférieurs prend une ampleur en réponse à la complexité croissante de la profession. Or, plus l'homme devient autonome tout en ayant un impact fort sur la performance globale de l'entreprise, plus son mode de comportement devient déterminant.

Alors que la performance globale du cabinet dépend des performances individuelles de ses membres, les performances individuelles dépendent en premier lieu des compétences comportementales. Dans ce sens, Yaïch (A.) avance que l'intelligence comportementale ne permet pas seulement d'améliorer les compétences techniques, et par conséquent la performance individuelle, elle les multiplie et, par là même, améliore

la reconnaissance par l'environnement des compétences du cabinet et de la capacité de résolution des problèmes éprouvée par ses membres<sup>240</sup>.

L'impact des comportements sur la performance du cabinet est confirmé par les experts-comptables, participants à l'enquête menée dans le cadre de la préparation du présent mémoire.

Goleman (D.) avance un autre principe selon lequel « 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 comportementale qui fait la différence entre les meilleurs et les moins bons. Les meilleurs possèdent à un plus haut degré toute une gamme de compétences comportementales, 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 comportementale »<sup>241</sup>.

Ce principe permet d'affirmer que l'importance des comportements sur la performance globale est plus significative lorsqu'il s'agit d'un meneur d'hommes tel un expert-comptable.

## **§2. L'effet contagieux des comportements**

---

À l'instar de toute compétence, l'intelligence comportementale a un effet contagieux. Dans ce sens, Yaïch (A.) affirme qu'« un employé compétent, au sens technique et comportemental, réussit brillamment et entraîne l'entreprise pour laquelle il travaille vers la performance. Dans un sens inverse, un employé incompetent handicape l'entreprise qui l'emploie en lui transférant son incompetence 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. Aussi, un grand nombre de faillites apparaît-il comme la sanction de l'incompétence par le marché et, particulièrement, d'une incompétence comportementale plus ou moins collective »<sup>242</sup>.

Aussi, peut-on déduire, à partir des conclusions de Goleman (D.), que l'impact de l'effet contagieux sur les comportements et par conséquent sur la performance du cabinet est plus remarquable au sommet de la hiérarchie, c'est-à-dire lorsqu'il s'agit des comportements du chef du cabinet. Le principe américain « Tone at the top » ou « le temps vient de la haute direction » formule parfaitement ce phénomène.

---

<sup>240</sup> Yaïch (A.), « L'intelligence comportementale comptable », page 9.

<sup>241</sup> Yaïch (A.), op.cit, page 4.

<sup>242</sup> Yaïch (A.), op.cit, page 3.

Ceci implique que l'expert-comptable est appelé à veiller à l'amélioration de ses comportements et ceux de ses collaborateurs.

### **§3. L'intégration des comportements à tous les niveaux hiérarchiques**

---

A l'inverse des connaissances techniques, les savoirs comportementaux ne font pas l'objet d'une éducation suffisante au niveau de l'enseignement supérieur. Ceci signifie que le diplôme n'est pas garant de l'intelligence comportementale des collaborateurs.

L'expert-comptable est appelé, par conséquent, à intégrer la notion d'intelligence comportementale à tous les niveaux hiérarchiques, notamment, chez les nouveaux recrues.

Pour ce faire, il est tenu de veiller à encadrer ses collaborateurs afin d'améliorer leurs comportements et à développer, au sein de son cabinet, un modèle comportemental permettant de réduire les coûts, notamment, de contrôle et améliorer la performance.

Ce modèle comportemental, doit être basée sur un ensemble de comportements dont la maîtrise garantit un niveau d'intelligence à partir duquel l'effet des comportements sur la performance devient favorable.

#### **Sous-section 2. Le seuil critique de compétences comportementales**

---

Selon Goleman (D.) « les compétences ne sont pas isolées. Pour que sa performance soit optimale, une personne doit posséder tout un ensemble de compétences »<sup>243</sup>.

Si l'expert-comptable a besoin de posséder de façon raisonnable l'ensemble des compétences génériques, ce sont les compétences cruciales qui forment le seuil critique de l'intelligence comportementale qui font de lui un professionnel brillant.

Autrement dit, l'impact favorable sur la performance apparaît lorsqu'une personne atteint le seuil critique d'intelligence comportementale.

Certaines des compétences formant le seuil critique sont communes à l'ensemble des métiers comptables, d'autres sont spécifiques à chacun des métiers. Les compétences critiques sont toutes déterminées selon différentes méthodes se basant, essentiellement, sur l'observation des cas de réussite.

---

<sup>243</sup> Goleman (D.), op.cit, page 54.

## **§1. Définition du seuil critique d'intelligence comportementale comptable**

---

Le seuil critique d'intelligence comportementale désigne le niveau d'intelligence comportementale, dans les domaines clés, à partir duquel l'intelligence comportementale favorise la performance globale d'une personne<sup>244</sup>.

Fontaine (M.), expert en ressources humaines, affirme que le seuil critique reflète la fréquence d'apparition de ces compétences clés chez l'expert-comptable, ou son niveau d'excellence dans chacune, ou encore la virtuosité avec laquelle il les manifeste<sup>245</sup>.

Le seuil critique d'intelligence comportementale comptable peut être défini comme le niveau de maîtrise des compétences critiques de base et des compétences critiques spécifiques, à partir duquel la probabilité de réussite professionnelle grimpe en flèche.

## **§2. Les composantes du seuil critique**

---

Le seuil critique d'intelligence comportementale est composé d'un ensemble de compétences comportementales dites critiques. Ces compétences sont exigées par la nature et les exigences du métier d'une part, l'environnement économique et le type culturel dominant dans un espace de communauté humaine d'autre part.

Chaque métier développe un seuil critique propre à lui qui permet à ceux qui le possèdent de se distinguer par leur excellence. Par exemple, les compétences qui forment le seuil critique d'un auditeur tel que l'indépendance d'esprit ne sont pas nécessairement les mêmes qui forment le seuil critique d'un consultant, étant donné que ce dernier a plus besoin d'optimisme et d'empathie.

La culture d'un pays est aussi déterminante. Par exemple, dans les pays développés, la profession comptable a une bonne assise qui rend la vie professionnelle plus facile alors que dans les pays en développement, où la comptabilité n'est pas appréciée à sa juste valeur, le professionnel a besoin de plus de confiance en soi, pour pouvoir s'imposer.

Donc, les compétences clés constituant le seuil critique d'intelligence comportementale sont contingentes par métier et par environnement économique et culturel de la communauté humaine dans laquelle on exerce ce métier<sup>246</sup>.

---

<sup>244</sup> Yaïch (A.), op.cit, page 103.

<sup>245</sup> Rapporté par Goleman (D.), op.cit, page 55.

<sup>246</sup> Yaïch (A.), op.cit

Yaïch (A.) ajoute que ces compétences sont identifiées et déterminées selon différentes approches :

- Soit par l'observation et l'analyse des personnes qui ont réussi de façon brillante et qui sont considérées comme des modèles (le choix de ces personnes dépend essentiellement de l'appréciation des pairs).
- Soit par un consensus d'experts.
- Soit par des enquêtes et observations empiriques.

Le seuil critique de compétences comportementales comptables peuvent être regroupées en deux groupes :

- Un ensemble de compétences comportementales critiques communes dites de base ;
- Un ensemble de compétences comportementales critiques spécifiques à chacun des métiers.

Ainsi, non seulement il convient d'acquérir des compétences raisonnables dans différentes composantes de l'intelligence comportementale, encore faut-il avoir une grande maîtrise des compétences qui forment le seuil critique comportemental pour chacun des métiers comptables<sup>247</sup>.

### **§3. Impact du seuil critique sur la performance**

---

Quand une personne atteint le seuil critique d'intelligence comportementale comptable, la probabilité que sa performance individuelle devienne exceptionnelle grimpe en flèche. Or, la performance générale du cabinet est une agrégation des performances individuelles de ses membres.

Aussi, peut-on affirmer que la performance globale du cabinet dépend de la maîtrise de tous ses membres des compétences critiques. Autrement dit, on peut généraliser en disant que lorsque les membres, formant le cabinet, atteignent le seuil critique d'intelligence comportementale comptable, la probabilité que la performance du cabinet devient exceptionnelle grimpe en flèche.

Toutefois, le seuil critique de l'expert-comptable est plus exigeant en termes de compétences comportementales que de celui des collaborateurs, dans la mesure où il regroupe en plus des compétences critiques de base et celles spécifiques aux métiers, les compétences comportementales nécessaires à un meneur d'hommes, lui permettant d'assurer une bonne gestion interne du cabinet.

---

<sup>247</sup> Les compétences critiques comptables ont déjà été étudiées dans le premier chapitre de la première partie.

### **Sous-section 3. Le modèle de résonance de l'expert-comptable**

---

L'expert-comptable est appelé à créer un climat de travail satisfaisant, permettant de motiver les collaborateurs et de les inciter à participer activement à la réalisation des objectifs du cabinet.

Pour créer ce climat, l'expert-comptable doit faire recours à des styles de management permettant de développer une synergie entre les différents membres du cabinet.

Les styles de management sont exigeants en termes d'intelligence comportementale. En effet, l'incompétence comportementale de l'expert-comptable peut affecter le climat de travail et par conséquent la performance du cabinet. Dans ce sens, Goleman, Boyatzis et McKee définissent dans leur ouvrage « l'intelligence émotionnelle au travail » deux climats de leadership opposés, à savoir le climat de résonance et celui de dissonance.

Alors que certains styles de management créent le type de résonance qui déculpe les performances, notamment, les styles du visionnaire, de l'entraîneur, le démocrate, d'autres créent des climats de dissonance, notamment, le style de l'autoritaire.

Bien que le style de l'entraîneur soit le mieux adapté à la nature de la profession comptable<sup>248</sup>, les circonstances peuvent obliger l'expert-comptable à faire recours aux autres styles.

#### **§1. La résonance et la dissonance**

---

« La racine du mot « résonance » est révélatrice : le latin *résonare*, retentir. Résonance, nous donne le dictionnaire, désigne : « le prolongement ou l'amplification d'un son par réflexion » ou, plus précisément, « par vibration synchrone ». Chez les êtres humains il y a vibration lorsque deux individus sont sur la même longueur d'onde émotionnelle. Cette synchronie « retentit », prolongeant le registre émotionnel positif »<sup>249</sup>.

Les experts-comptables de résonance savent créer une atmosphère vibrante d'enthousiasme et de passion pour la mission à accomplir. Les collaborateurs se sentent responsables de leurs performances, sont flexibles, motivés et travaillent dans un climat de confiance. Ce climat crée de la valeur ajoutée à travers un capital humain indispensable à la performance du cabinet.

---

<sup>248</sup> Comme le confirment les résultats de l'enquête. En effet, 80% des experts-comptables participants considèrent ce style le mieux adapté à la profession d'expert-comptable.

<sup>249</sup> Goleman (D.), Boyatzis (R.) & McKee (A.), op.cit, page 38.

Par contre, le terme dissonance implique une absence d'harmonie. L'atmosphère, créée par un expert-comptable de dissonance, est peu motivante. L'autorité hiérarchique empêche la flexibilité, la communication est restreinte, les supérieurs sont inaccessibles et les conflits sont évités. Il n'y a pas de feedback honnête, pas de confiance et la performance correspond au manque d'intelligence comportementale.

Les collaborateurs envahis par le modèle de dissonance ne sont plus en mesure d'entendre ce qui se dit sans distorsion, ni de répondre avec lucidité. La pensée devient confuse et les réponses immédiates sont primaires.

## **§2. Les styles d'un expert-comptable de résonance**

---

Selon Goleman (D.), Boyatzis (R.) & McKee (A.), « la résonance ne découle pas seulement des humeurs positives de l'expert-comptable ou de sa capacité à avoir le mot juste au bon moment, mais aussi d'ensembles d'activités coordonnées qui constituent des styles de leadership particuliers »<sup>250</sup>. Certains de ces styles créent le type de résonance qui déculpe les performances<sup>251</sup>.

Notons que, les experts-comptables d'excellence utilisent un ou plusieurs des styles de leadership, et passent avec agilité d'un style à l'autre en fonction de la situation. Par exemple, lors de la fixation des objectifs stratégiques, l'expert-comptable utilise le style de visionnaire permettant de créer une vision commune des objectifs à atteindre. Quant aux activités quotidiennes, il utilise le style de l'entraîneur, permettant d'aider les collaborateurs à développer leurs compétences et d'améliorer la performance du cabinet. Il s'agit du style le plus adapté aux activités quotidiennes et, par conséquent, le plus utilisé.

Il est à signaler, que l'expert-comptable, peut se trouver astreint à faire recours à un style de dissonance, notamment celui de l'autoritaire, lorsque les autres styles n'ont pas permis de corriger des comportements dépréciants de certains collaborateurs. Le recours à ce style devrait être marginal, en dernier recours.

## **§3. La typologie d'un expert-comptable entraîneur**

---

Le style de l'entraîneur est le plus exigeant en termes de compétences comportementales. Il s'agit du style axé sur le développement des autres. L'expert-comptable se comporte en conseiller, explorant les objectifs et les valeurs des collaborateurs en les aidant à développer leurs compétences.

---

<sup>250</sup> Goleman (D.), Boyatzis (R.) & McKee (A.), op.cit, page 77.

<sup>251</sup> Les styles qui créent le style de résonance qui déculpe la résonance sont : le visionnaire, l'entraîneur, le partenaire et le démocratique.

Le coaching consiste à aider les collaborateurs à identifier leurs points forts et leurs faiblesses, pour les relier à leurs aspirations personnelles et professionnelles. L'expert-comptable entraîneur encourage ses collaborateurs à se fixer des objectifs de développement à long terme et les aide à conceptualiser un plan pour les atteindre. En reliant le travail quotidien à ces objectifs, l'expert-comptable entretient la motivation de ses collaborateurs. Il communique sa foi dans le potentiel des collaborateurs et la conviction qu'ils peuvent faire mieux. Ces derniers perçoivent cette confiance et se sentent motivés pour faire de leur mieux et pleinement responsables de la qualité de leurs performances.

Le style de l'entraîneur réussit généralement avec les collaborateurs qui font preuve d'initiative personnelle.

En sus du développement des autres, le style de l'entraîneur nécessite la mobilisation de plusieurs compétences comportementales à l'instar du courage, l'ascendant, et principalement, la conscience de soi et l'empathie.

En effet, la conscience de soi crée des meneurs d'hommes qui savent être authentiques, capables de donner des conseils qui vont vraiment dans le meilleur intérêt du collaborateur et non des conseils qui laissent à l'interlocuteur le goût amer de la manipulation ou même de l'agression. Quant à l'empathie, elle implique que l'expert-comptable commence par écouter avant de réagir ou de donner du feedback, garantissant ainsi que soient préservés les objectifs de l'interaction<sup>252</sup>.

Notons enfin, que ce style peut prendre la forme d'un programme de tutorat actif. On parle dans ce cas de « l'expert-comptable-tuteur ».

## **Section 2 : Gestion des comportements des collaborateurs**

---

Les collaborateurs constituent le capital humain interne du cabinet. En effet, la performance globale du cabinet est fortement influencée par leurs comportements individuels.

Une gestion saine de la carrière professionnelle implique l'obligation de développer, par l'expert-comptable, un modèle comportemental permettant d'améliorer la performance, d'une part et de gérer efficacement le cabinet quelque soit son effectif, d'autre part.

Un tel modèle doit être fondé sur la notion du devoir professionnel, impliquant des qualités comportementales particulières.

---

<sup>252</sup> Op.cit, page 88.

Ainsi il est fondamental de définir et communiquer aux collaborateurs la politique, les valeurs et les exigences du cabinet (sous-section 1), de gérer les conflits comportementaux (sous-section 2) et de veiller à la formation comportementale des collaborateurs (sous-section 3).

### **Sous-section 1. Définition et communication de la politique, des valeurs et exigences**

---

Une politique consacrant une grande place aux exigences et valeurs éthiques (déjà étudiées au niveau de la première partie), garantit le développement à moyen et à long terme du cabinet, dans la mesure où elle contribue au développement de l'esprit du devoir professionnel chez les collaborateurs, permettant de rentabiliser la gestion du cabinet d'une part et sa valorisation aux yeux des clients.

La politique ainsi définie doit être prise en compte lors de la fixation des critères de recrutement, communiquée d'une façon claire aux collaborateurs afin d'obtenir leur engagement de respecter ses exigences.

#### **§1. Définition de la politique du cabinet**

---

Yaïch (A.) affirme que « l'expert-comptable se doit d'analyser et d'évaluer les facteurs liés à ses métiers et à son environnement, afin d'être en mesure de mieux comprendre les enjeux, les risques, les forces et les faiblesses de son milieu et ainsi déceler plus efficacement les opportunités et les menaces pour assurer un développement durable de ses activités professionnelles »<sup>253</sup>.

La politique générale du cabinet doit être basée sur le respect des règles d'éthique. En effet, l'impact de ces valeurs est d'autant plus important que dans le contexte de la nouvelle économie, la compétence, la fidélité, la moralité et le professionnalisme des collaborateurs s'érigent en avantage compétitif pour la profession comptable en tant qu'une activité de services intellectuels aux entreprises.

Pour ce faire, l'expert-comptable est appelé à développer un modèle comportemental, au sein de son cabinet, basé sur l'esprit du devoir professionnel et du travail en groupe.

L'esprit du devoir professionnel<sup>254</sup> implique la maîtrise, par les collaborateurs des compétences critiques comptables et particulièrement de l'esprit d'« autocontrôle » émanant de la gestion de soi<sup>255</sup>.

---

<sup>253</sup> Yaïch (A.), « Ethique et compétences comptables », page 31.

<sup>254</sup> L'esprit du travail en groupe sera développé au niveau de la troisième section.

<sup>255</sup> Voir la troisième section de ce chapitre.

L'auto-contrôle, qui se trouve à la base des tous les bons comportements, permet de gérer efficacement le cabinet, quelque soit son effectif, en créant un climat de confiance, réduisant, ainsi les coûts de contrôle. Il permet aussi d'avoir des collaborateurs qui se considèrent comme résidents et non pas en tant que visiteurs<sup>256</sup>.

Ainsi, doit-on veiller à garantir les conditions de développement de ce modèle comportemental, notamment par le contrôle des recrutements.

## **§2. Le coefficient comportemental du poste**

---

Selon l'adage américain « Garbage in, garbage out » ou « déchet à l'entrée, déchet à la sortie », on ne peut avoir de certitude quant à la qualité du produit qu'en assurant et qu'en sécurisant la qualité des éléments à partir desquels il est établi<sup>257</sup>.

Cet adage, applicable en matière de contrôle interne, de gestion du risque, de comptabilité et de système d'information, peut être généralisé en postulant que les erreurs commises lors du recrutement affectent négativement le modèle comportemental du cabinet. Autrement dit, le recrutement de collaborateurs, ne disposant pas des qualités personnelles suffisantes, peut générer un modèle comportemental à problème.

Lors du recrutement, l'expert-comptable court le risque de se tromper sur les qualités du candidat. Or, s'il est peu probable de se tromper sur les qualités techniques, il est plus fréquent de se tromper sur les compétences comportementales du collaborateur.

Dans ce sens, l'analyse de l'enquête, menée dans le cadre de la préparation du présent mémoire, montre que les répondants confirment la nécessité d'intégrer les compétences comportementales dans les critères de recrutement, afin de pallier au risque des recrutements-erreurs<sup>258</sup>.

Réduire ce risque revient à déterminer, d'une part, le coefficient comportemental du poste permettant de mieux définir les habiletés (exigences comportementales et niveau de capacité émotionnelle) nécessaires pour occuper le poste efficacement et à développer, d'autre part, les tests d'aptitudes comportementales permettant de détecter les signaux trompeurs que peuvent simuler les candidats.

---

<sup>256</sup> Se comporter en résident, signifie que le collaborateur fait preuve d'un engagement fort basé sur le lien établi entre la réussite personnelle et celle du cabinet. A l'inverse, se comporter en visiteur, signifie un engagement faible en considérant le cabinet comme une transition momentanée vers d'autres objectifs.

<sup>257</sup> Yaïch (A.), « L'impôt sur les sociétés 2007 », page 23.

<sup>258</sup> Voir l'analyse de la question 13.1 en annexe.

Dans ce sens Yaïch (A.) avance que « plus le savoir en intelligence émotionnelle sera développé, répandu et partagé, plus les personnes à déficit comportemental éprouveront des difficultés pour trouver un débouché intéressant »<sup>259</sup>.

Selon Brunel & Martiny, « les deux dernières décades du XX<sup>ème</sup> siècle ont vu l'attention se porter davantage en recherche sur les comportements non-verbaux. Cela peut être dû au fait, au-delà des progrès techniques en vidéoscopie, qu'on reconnaît que le non-verbal constitue une part essentielle de la communication dans l'interaction humaine et qu'on peut l'étudier scientifiquement, qu'il existe des indicateurs corporels saillants des pensées humaines (Burgoon, 1985), des attitudes et même des changements perceptibles à travers la communication (Boice & Monti, 1982), de sorte que plus l'intelligence émotionnelle progresse, plus elle donne raison à S. Freud qui annonçait qu'aucun mortel ne peut garder un secret, si ses lèvres restent silencieuses, c'est son corps qui parle »<sup>260</sup>.

Il est à signaler que l'analyse de l'enquête montre que les participants considèrent la maîtrise de la logique émotionnelle comme le meilleur outil permettant de réduire le risque de se tromper sur les qualités personnelles des candidats et ce en les soumettant à un test psychotechnique afin de comparer leur compétence comportementale au coefficient comportemental exigé par le poste<sup>261</sup>.

### **§3. Engagement des collaborateurs**

---

La définition d'une politique, des valeurs et des exigences implique la mise en œuvre des procédures d'engagement des collaborateurs.

Bien que la formalisation de cet engagement puisse être considérée comme une assurance raisonnable du respect des exigences comportementales, ce qui garantit le plus cet engagement est le fait d'impliquer les collaborateurs en assurant leur adhésion à la politique générale du cabinet.

Pour ce faire, l'expert-comptable est tenu de faire preuve d'une bonne communication et d'exercer son ascendant. Il est tenu, en outre, de s'assurer que les informations ont été reçues par les collaborateurs sans déformation et qu'aucun malentendu, pouvant générer des problèmes futurs ne s'est produit.

L'engagement, formel ou informel, des collaborateurs n'est pas suffisant, un contrôle rigoureux de leurs comportements doit être programmé.

---

<sup>259</sup> Yaïch (A.), « L'intelligence comportementale comptable », page 15.

<sup>260</sup> Rapporté par Yaïch (A.), in op.cit

<sup>261</sup> Voir l'analyse de la question 13.3 en annexe.

## **Sous-section 2. Contrôle des comportements des collaborateurs et gestion des conflits comportementaux**

---

Le contrôle des comportements des collaborateurs permet de s'assurer du respect de la politique ainsi que des valeurs et exigences du cabinet.

Ce contrôle doit être intégré dans les activités quotidiennes de l'expert-comptable afin de prévenir les conflits comportementaux et d'envisager les actions correctrices à temps.

### **§1. Le contrôle quotidien des comportements des collaborateurs**

---

Le contrôle des comportements des collaborateurs est justifié par l'impact desdits comportements sur :

- La performance du cabinet ;
- La réputation du cabinet à l'égard des clients, dans la mesure où les collaborateurs sont considérés comme les représentants de l'expert-comptable chez ses clients.

Le contrôle des comportements doit être intégré dans les activités quotidiennes de l'expert-comptable. Il se base, généralement sur la simple observation et aussi sur le feed-back externe (remarques des clients) ou interne (observations des chefs de missions et ceux des collègues).

Ce contrôle permet à l'expert-comptable de distinguer les collaborateurs méritant des promotions de ceux nécessitant d'être encadrés afin de développer leurs comportements ou licenciés s'ils risquent d'affecter négativement l'environnement général du cabinet et sa réputation.

### **§2. Les conflits comportementaux**

---

Le collaborateur est, en principe, dans l'obligation de respecter des règles comportementales imposées aussi bien par la loi que par le cabinet. Ce n'est donc pas un choix pour lui.

Toutefois, certains collaborateurs peuvent refuser de complaire. Des conflits comportementaux peuvent naître quand il y a disparité entre les valeurs personnelles et les exigences professionnelles ayant pour incidence, soit l'abaissement des performances des collaborateurs, soit un déficit comportemental.

### **§3. La résolution des conflits comportementaux**

---

La résolution des conflits comportementaux chez les collaborateurs nécessite l'adoption d'une démarche méthodologique et la mobilisation de certaines compétences comportementales.

La démarche de résolution des conflits est constituée des trois étapes suivantes :

- Faire preuve, d'abord, d'une volonté pour trouver des solutions et aider le collaborateur, plutôt que se lancer dans une escalade agressive. En effet, l'expert-comptable est tenu de discuter avec son collaborateur afin d'exposer son point de vue, en termes neutres, et cerner les sources du conflit.
- Essayer, ensuite, de trouver, en coordination avec le collaborateur, les solutions adéquates et de planifier leur mise en œuvre.
- Contrôler, enfin, l'évolution des comportements du collaborateur.

Dans le cas où le collaborateur fait preuve de comportements déloyaux ou d'une résistance injustifiée, l'expert-comptable est appelé à envisager l'éventualité de la rupture.

Cette démarche peut paraître simple. Néanmoins, sa mise en œuvre de façon adroite exige la mobilisation de certaines compétences comportementales, notamment, la conscience de soi, la maîtrise de soi, la confiance en soi et l'empathie<sup>262</sup>.

### **Sous-section 3. La formation aux compétences comportementales**

---

Après avoir répondu à la question de savoir si on peut éduquer aux comportements, cette sous-section s'intéressera à l'amélioration de la compétence comportementale des collaborateurs et du processus d'apprentissage personnel.

#### **§1. Peut-on former aux bons comportements ?**

---

Stone et al. définissent les compétences comportementales comme étant les aptitudes à améliorer la productivité et à construire des relations de travail avec les autres. Ces compétences étaient acquises par l'observation des réactions des autres, des mentors et des supérieurs hiérarchiques. Aujourd'hui, ce savoir-être fait l'objet aussi d'éducation

---

<sup>262</sup> Cette empathie ne signifie pas que l'on sympathise avec les exigences du collaborateur. Par contre, rejeter toute empathie pour défendre une ligne dure conduit à des positions tranchées et à des impasses.

universitaire<sup>263</sup> et de formation continue. Il concerne la gestion de soi-même, la gestion des autres et la gestion de sa carrière<sup>264</sup>.

Yaïch (A.), affirme que « l'on devrait plutôt se poser la question doit-on éduquer aux comportements ? Ou plutôt peut-on se passer d'éduquer aux comportements ? »<sup>265</sup>.

Dans ce sens, les participants à l'enquête confirment cette obligation de veiller au développement des comportements des collaborateurs<sup>266</sup>.

Les professionnels comptables sont appelés à planifier la participation à des programmes de formation aux comportements professionnels pour tous les membres du cabinet.

## **§2. L'amélioration des compétences comportementales**

---

L'amélioration des comportements nécessite que l'on prenne conscience des mauvais comportements<sup>267</sup> et de les effacer afin de laisser la place à l'instauration de bons comportements. En effet, la qualité des comportements éprouvés par une personne dépend, principalement, de sa connaissance et de la rigueur avec laquelle elle observe les comportements qu'elle est tenue d'éviter, « d'où l'importance de connaître et de conserver à l'esprit les conséquences liées aux comportements dépréciant »<sup>268</sup>.

Toutefois, l'amélioration des comportements n'est pas aussi facile que l'on croit. En effet, la difficulté n'est pas, comme l'affirmait Keynes (J-M.), tant d'admettre les idées nouvelles mais bien d'échapper aux idées anciennes<sup>269</sup>. En effet, désapprendre s'avère toujours plus difficile qu'apprendre.

De ce fait, toute action d'amélioration, bien que possible, nécessite beaucoup de volonté et de persévérance<sup>270</sup>.

---

<sup>263</sup> La majorité des institutions universitaires, dans les pays développés, ont déjà intégré depuis des années l'éducation aux comportements professionnels dans leurs programmes. En Tunisie, l'Ecole Supérieure de Commerce de Sfax, fut la première à introduire cette matière dans l'éducation des étudiants de la filière sciences comptable en 2005 suivie en 2006 par l'Institut des Hautes Etudes Commerciales de Sfax.

<sup>264</sup> Yaïch (A.), « L'intelligence comportementale comptable », page 6.

<sup>265</sup> Op.cit

<sup>266</sup> Voir l'analyse de la question 13.4 en annexe.

<sup>267</sup> Les principaux comportements dépréciant dans la profession comptable sont, le mépris, la médisance, être prétentieux et orgueilleux, la surestimation de ses qualités ou la sous-estimation de ses défauts et limites, l'agressivité et la manipulation, la sous-estimation de soi, l'oisiveté au travail, l'opportunisme, le sans égard aux frustrations de l'autre, le harcèlement, la curiosité déplacée, la chicane, la non chalance, la lâcheté, l'incapacité apprise, l'irresponsabilité, la culture d'excuses et le mensonge.

<sup>268</sup> Yaïch (A.), « L'intelligence comportementale comptable », page 26.

<sup>269</sup> Op.cit, page 7.

<sup>270</sup> Op.cit, page 6.

L'intelligence dicte que l'on doit profiter de l'expérience des autres pour l'identification des bons et mauvais comportements. Cela se construit par l'observation, la participation à des séminaires, la lecture, la participation aux réunions,...

Savoir apprendre de l'expérience d'autrui permet d'économiser du temps et d'éviter de refaire les erreurs déjà cataloguées<sup>271</sup>. Un proverbe arabe enseigne que « celui qui expérimente ce qui l'est déjà est bête » ou " اللّٰي يَجْرِبُ الْمَجْرَبَ عَقْلُو مَخْرَبٌ ".

### **§3. Le processus d'apprentissage personnel**

---

S'il revient aux collaborateurs d'améliorer leurs comportements, il demeure que la responsabilité de l'expert-comptable est de les assister à mettre en œuvre le processus d'apprentissage personnel.

Ce processus, comme le décrit Boyatzis (R.)<sup>272</sup>, est composé de cinq étapes (qualifiées de découvertes personnelles) à savoir :

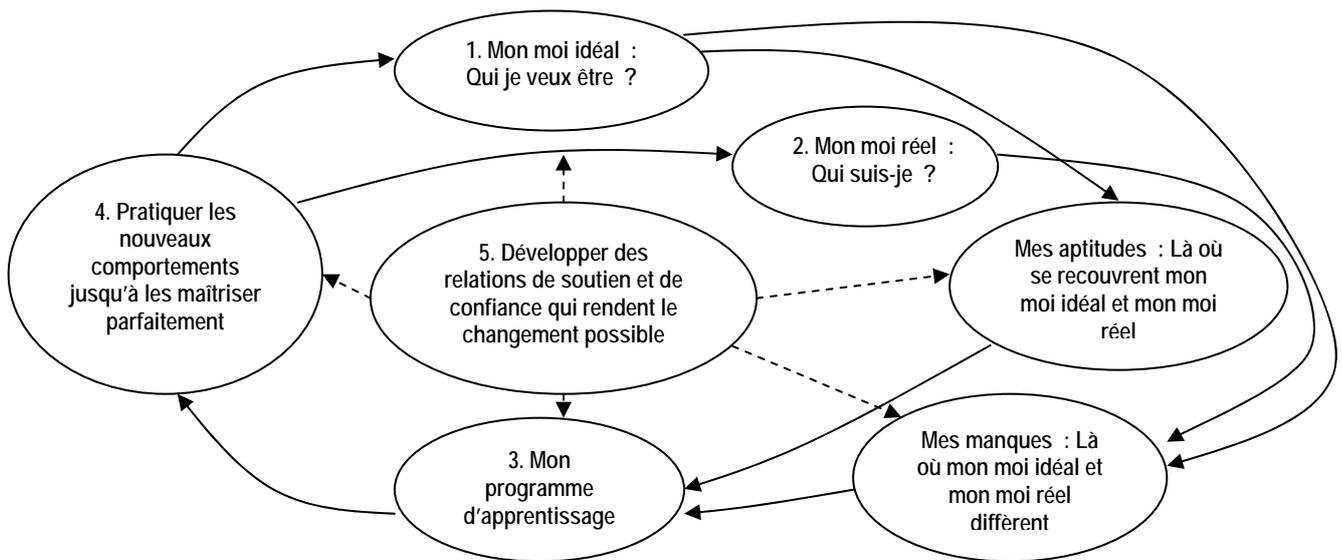
- La première étape : La détermination de l'objectif de l'amélioration (qui je veux être ?) ;
- La deuxième étape : La conscience de soi (qui je suis ? Quels sont mes points forts et mes faiblesses ?) ;
- La troisième étape : La détermination du programme d'apprentissage (comment puis-je capitaliser mes points forts tout en réduisant mes faiblesses ?) ;
- La quatrième étape : Mettre en pratique les nouveaux comportements jusqu'à les maîtriser parfaitement.
- La cinquième étape : Développer des relations de soutien et de confiance qui rendent le changement possible.

---

<sup>271</sup> La sagesse chinoise dit bien que s'il est intelligent d'apprendre de son expérience, il est encore plus intelligent d'apprendre de l'expérience des autres.

<sup>272</sup> Goleman (D.), Boyatzis (R.) & McKee (A.), op.cit, page 144.

Le schéma suivant décrit le processus d'apprentissage personnel :



Source : R. Boyatzis, « L'intelligence émotionnelle au travail », 2005, page 145

Définir la politique générale du cabinet, réussir les recrutements et contrôler les comportements des collaborateurs, identifier et résoudre les conflits comportementaux et planifier des actions de formation sont un ensemble d'actions qui permettent de développer un modèle comportemental basé, non seulement sur l'esprit du devoir professionnel mais aussi sur l'esprit du travail collectif exigé par le nouvel environnement dans lequel s'exerce la profession comptable.

### **Section 3 : Le travail en équipe et l'intelligence collective**

---

Une équipe est un groupe de personnes qui possèdent des compétences complémentaires et qui partagent un but, des objectifs de rendement communs et une même façon d'aborder la situation, pour lesquels elles se sentent mutuellement responsables et interdépendantes.

Quant au travail d'équipe, il peut être défini comme étant l'ensemble des relations entre des personnes interdépendantes qui partagent un but commun. Il englobe la méthode, les pratiques et les processus utilisés par les membres de l'équipe pour parvenir à leur but commun.

Après avoir mis l'accent sur l'importance du travail en équipe (sous-section 1), cette section traitera des caractères distinctifs d'une équipe efficace (sous-section 2) et des exigences comportementales du travail en équipe (sous-section 3).

## **Sous-section 1. L'importance du travail en équipe et de l'intelligence collective**

---

L'excellence dans un domaine tend, de façon de plus en plus marquée, à être l'œuvre d'un travail d'équipe.

Le volume des connaissances nécessaires pour l'exécution des missions est devenu si important qu'aucun expert-comptable ne peut prétendre tout connaître. Une stratégie d'apprentissage, de travail collectif et de coopération s'avère indispensable pour maintenir et développer les connaissances individuelles et bénéficier de l'intelligence collective du cabinet. Une telle stratégie ne peut être mise en œuvre sans recours aux compétences comportementales.

### **§1. L'intelligence collective**

---

Notre époque se distingue par des changements majeurs. Le volume des connaissances, nécessaires pour l'exercice de la profession double tous les sept ans. La quantité des informations dont un expert-comptable a besoin aujourd'hui pour l'exercice de sa profession devient énorme, ce qui exige un travail de collaboration et d'échange d'informations. Le modèle dominant de l'intelligence passe de l'intelligence individuelle à l'intelligence collective.

Dans ce sens, Brown (J-S.), spécialiste en recherche et développement, affirme que « Les génies solitaires n'existent plus »<sup>273</sup>.

Ceci explique le fait que la coopération et le travail en équipe sont classés parmi les compétences comportementales critiques dans les métiers comptables.

Les recherches de Goleman (D.)<sup>274</sup>, montrent le phénomène exceptionnel suivant : Non seulement le quotient intellectuel (QI) du groupe est plus élevé que la somme des QI de ceux qui le composent, mais ceux-ci semblent plutôt se multiplier que s'additionner les uns aux autres. Les talents exceptionnels des uns catalysent les talents exceptionnels des autres et les résultats globaux dépassent de loin ceux d'individus isolés.

### **§2. Impact du travail en équipe sur la performance du cabinet**

---

Selon G. Rolland, « l'efficacité des entreprises est plus dépendante aujourd'hui des conditions de coopération qu'elles ont mises en place que des règles et procédures moins compatibles avec la flexibilité »<sup>275</sup>.

---

<sup>273</sup> Goleman (D.), op.cit, page 243.

<sup>274</sup> Goleman (D.), op.cit, page 246.

<sup>275</sup> Rolland (G.), Où sont les leaders ? Editions d'organisation, 2004, page 62.

De même, Yaïch (A.) affirme que le travail en équipe devient une qualité cruciale pour la performance des entreprises dans la nouvelle économie<sup>276</sup>.

Le travail en équipe est une source précieuse d'économie de temps, de minimisation du risque d'erreur et d'amélioration de la qualité du travail et de la réputation du cabinet.

L'impact du travail en équipe sur la performance du cabinet se trouve confirmée par les résultats de l'enquête, menée dans le cadre de la préparation du présent mémoire. En effet, la totalité des participants affirme l'importance élevée de cette compétence sur l'amélioration de la performance globale du cabinet<sup>277</sup>.

A l'instar des réseaux relationnels externes, une bonne équipe de travail, constituant le réseau relationnel interne de l'expert-comptable, contribue à l'amélioration de la performance globale du cabinet et crée un environnement de perfectionnement et d'amélioration continus pour les collaborateurs.

### **§3. Le travail en équipe, source d'apprentissage**

---

Les membres de l'équipe sont appelés à partager leurs connaissances et à s'appuyer sur leurs compétences et aptitudes mutuelles. C'est un processus planifié auquel les membres de l'équipe consacrent du temps et de l'énergie.

S'intégrer dans une équipe de travail performante permet le développement des compétences individuelles de chacun.

Aussi, peut-on affirmer que l'esprit d'équipe régnant dans le cabinet doit être pris en considération par les nouveaux diplômés lors du choix de leur maître de stage, dans la mesure où ce choix conditionne leur modèle d'apprentissage et par là même leur chance de développer leurs compétences.

D'ailleurs, si on demande aux gens qui ont réussi professionnellement de réfléchir à la façon dont ils ont appris ce qu'ils savent aujourd'hui, ils diront qu'ils ont appris l'essentiel de leur savoir des autres et avec les autres<sup>278</sup>.

### **Sous-section 2. Les caractères distinctifs d'une équipe efficace**

---

Les équipes ne peuvent être plus efficaces que les individus que lorsqu'elles manifestent des qualités d'intelligence comportementale. Dans ce sens, les équipes efficaces se distinguent, généralement, par le sens de la collaboration et de la coopération et par l'esprit de groupe qui règnent entre leurs membres.

---

<sup>276</sup> Yaïch (A.), « L'intelligence comportementale comptable », page 53.

<sup>277</sup> Voir l'analyse de la question 14.1 en annexe.

<sup>278</sup> Goleman (D.), op.cit, page 244.

## **§1. Le sens de la collaboration et de la coopération**

---

Goleman (D.) définit le sens de la collaboration et de la coopération comme étant le fait de « travailler avec les autres pour atteindre des objectifs communs »<sup>279</sup>.

Ce travail en commun contribue à l'amélioration de l'efficacité de l'entreprise. Cette efficacité est plus que jamais une œuvre collective, affirme Yaïch (A.)<sup>280</sup>.

Yaïch (A.) ajoute aussi que « si les modèles d'organisation consacrent plus d'autonomie au personnel, ils font, généralement, dépendre l'efficacité des uns de l'efficacité des autres. Et dans tous les cas, la performance globale synthétise la capacité de l'ensemble de collaborer, de se compléter et de coopérer »<sup>281</sup>.

On peut déduire de ce qui précède que les experts-comptables qui ne savent pas impliquer leurs collaborateurs et favoriser le sens de la collaboration et de la coopération limitent leur efficacité.

## **§2. L'esprit d'équipe**

---

Selon une publication de la compagnie informatique IBM, « l'esprit d'équipe est un fil invisible à la fois mystérieux et puissant. Il permet d'entraîner les autres à sa suite et de resserrer les liens. La confiance est son noyau »<sup>282</sup>.

La conférence Board du Canada affirme dans ce sens que « l'esprit d'équipe comprend les compétences nécessaires pour travailler avec d'autres personnes et doit être considéré en rapport avec les compétences relatives à la communication puisque l'acte de communiquer implique une interaction avec autrui.

Ces compétences sont aussi liées aux compétences relatives à l'attitude et aux comportements positifs car l'efficacité, avec laquelle on parvient à maîtriser ses émotions et ses interactions avec les autres, est intégrée à la capacité que l'on possède de faire preuve d'un bon esprit d'équipe. L'esprit d'équipe englobe, pour le responsable, la capacité de diriger des équipes et de manifester des aptitudes au leadership :

- Comprendre le rôle de chaque personne formant le groupe, y compris son propre rôle.
- Planifier et prendre des décisions avec les autres.
- Être désireux de partager des informations déterminantes et des idées pour faire avancer la discussion ou le projet.

---

<sup>279</sup> Goleman (D.), op.cit, page 216.

<sup>280</sup> Yaïch (A.), op.cit, page 97.

<sup>281</sup> Op.cit

<sup>282</sup> Rapporté par Yaïch (A.), in « Ethique et compétences comptables », page 70.

- Faire face avec respect aux divergences de vues et aux conflits au sein du groupe.
- Montrer de l'empathie, c'est-à-dire comprendre les besoins, les opinions et les points de vue des autres.
- Être prêt à faire des concessions pour réaliser les résultats escomptés par le groupe (la coopération).
- Participer activement au travail du groupe et en partager le crédit.
- Faire preuve de leadership au besoin, comme motiver les autres, prendre des initiatives, faire en sorte que chacun soit mis à contribution et s'occuper personnellement des changements.
- Appuyer les décisions prises par le groupe.
- Contribuer à un milieu de travail agréable»<sup>283</sup>.

### **§3. Les collaborations à développer au sein du cabinet**

---

L'expert-comptable est appelé à développer des collaborations lui permettant d'identifier les mesures à prendre en vue d'améliorer la performance du cabinet d'une part, et d'identifier et mettre en œuvre toutes les compétences nécessaires pour une bonne exécution des missions, d'autre part.

En tant que modèle à imiter, l'expert-comptable marque par son savoir-faire en matière de travail en équipe et de partage de savoirs et d'intelligence ses collaborateurs.

Dans ce sens, la grille de compétences des candidats à la profession d'expert-comptable du Canada affirme que les collaborations à développer à l'intérieur du cabinet consistent, essentiellement, à :

- Aider les personnes en charge du dossier à la résolution des difficultés méthodologiques ;
- Partager l'ensemble des informations avec les autres collaborateurs impliqués dans le dossier ; et
- Tenir compte des besoins du responsable du dossier et lui communiquer les points significatifs constatés permettant de construire la réponse aux besoins du client ;

Néanmoins, le partage des informations ne concerne que les collaborateurs impliqués dans la mission. Autrement dit, l'expert-comptable est tenu de mettre en place toutes les mesures, visant à préserver la confidentialité, en s'assurant, notamment, que les barrières dites muraille de Chine, sont scrupuleusement instituées et respectées par les collaborateurs<sup>284</sup>.

---

<sup>283</sup> Conférence Board du Canada, les compétences fondamentales, Annexe D, page 26.

<sup>284</sup> En s'abstenant de rechercher toute information sans lien direct et sans nécessité pour la bonne exécution des missions auxquelles ils participent.

### **Sous-section 3. Les exigences comportementales du travail en équipe**

---

L'intelligence comportementale d'une équipe exige les mêmes compétences que celles d'un individu, à savoir : la conscience de soi, la maîtrise de soi, l'intelligence interpersonnelle et la gestion des relations<sup>285</sup>.

Une équipe de travail performante est une équipe douée de la conscience de soi, autogérée et empathique.

#### **§1. L'équipe douée de la conscience de soi**

---

Une équipe exprime sa conscience de soi en étant attentive aux humeurs communes tout autant qu'aux émotions des individus qui la composent. Autrement dit, les membres de l'équipe font preuve d'empathie les uns envers les autres.

Notons, qu'en raison de l'effet contagieux des émotions, les membres de l'équipe tirent leurs indices émotionnels les uns des autres, pour le meilleur ou pour le pire. De ce fait, toute émotion négative d'un membre non détectée par le groupe peut déclencher une réaction en chaîne de sentiments négatifs. Par contre, une équipe qui fait preuve de conscience de soi, peut reconnaître et affronter d'une manière effective ce genre de situations<sup>286</sup>.

#### **§2. L'équipe autogérée**

---

Lorsque les valeurs et les normes sont claires pour l'équipe, le chef n'a même pas besoin d'être physiquement présent pour que l'équipe fonctionne efficacement.

Dans ce type d'équipes, la dimension « gestion de soi » de l'équipe est la responsabilité de tous ses membres. C'est ainsi que chacun d'eux assume pleinement la responsabilité qui lui a été confiée.

La bonne gestion de l'équipe exige, néanmoins, un chef intelligent sur le plan comportemental.

« Lorsque les valeurs centrales et les objectifs de l'équipe sont clairs et que la gestion de soi est pratiquée, l'efficacité de l'équipe augmente considérablement. En fait, faire partie d'une telle équipe devient gratifiant en soi, ce qui suscite énergie et motivation pour atteindre les objectifs »<sup>287</sup>.

---

<sup>285</sup> Les participants à l'enquête considèrent que le travail en équipe dépend des qualités personnelles de tous les membres du cabinet (voir l'analyse de la question 14.2).

<sup>286</sup> Goleman (D.), Boyatzis (R.) & McKee (A.), op.cit, page 225.

<sup>287</sup> Op.cit, page 227.

### **§3. L'équipe empathique**

---

Une équipe intelligente, possède l'équivalent collectif de l'empathie. Cela ne signifie pas seulement être gentil, mais aussi appréhender ce dont l'ensemble du groupe a besoin et faire en sorte de l'obtenir d'une façon qui permette à tous ceux qui sont impliqués d'accomplir de meilleures performances et d'être satisfaits du résultat.

L'empathie est un puissant moteur de l'efficacité et du fonctionnement harmonieux de l'entreprise<sup>288</sup>.

Les compétences comportementales permettent à l'expert-comptable de développer un modèle comportemental permettant de gérer efficacement le cabinet et d'adapter son organisation.

Dans ce sens, les experts-comptables participants à l'enquête, considèrent le développement d'un modèle comportemental au sein du cabinet comme préalable pour grandir de taille. Ce modèle doit être basé sur :

- l'esprit du devoir professionnel, contribuant à la création d'un groupe de travail autogéré ;
- l'esprit d'équipe permettant de faire face au pléthore de connaissances nécessaires à l'exécution des missions et permettant le développement d'un environnement d'amélioration continue.

Enfin, peut-on affirmer que le développement d'une intelligence comportementale interne au sein du cabinet permet de multiplier les compétences techniques des collaborateurs, nécessaires à la bonne conduite des missions.

## **CHAPITRE 2 – COMPÉTENCES TECHNIQUES POUR LA CONDUITE DES MISSIONS**

---

La gestion interne du cabinet, nécessite en sus de l'intelligence comportementale des collaborateurs, une gestion technique des missions.

Ainsi, la qualité des prestations rendues par le cabinet dépend autant des comportements que des compétences techniques pour la conduite des missions de l'expert-comptable.

Le chef de mission, est tenu de définir et communiquer aux collaborateurs les méthodes de travail (section 1) permettant de mettre en œuvre les démarches impliquées par les différentes missions de façon efficace. Plusieurs méthodes peuvent être utilisées, dont l'élaboration de manuels, de programmes de travail standard, etc.

---

<sup>288</sup> Op.cit, page 228.

Les méthodes ainsi définies doivent être appliquées, de façon minutieuse par les collaborateurs. Ces derniers doivent, à cet effet, bénéficier d'un encadrement de qualité (section 2). En ce sens, l'expert-comptable est appelé à assurer une bonne affectation des tâches aux collaborateurs et à mettre en place un système d'évaluation des performances.

Il convient aussi de mettre en place des procédures de contrôle de qualité (section 3), en procédant, notamment, à la supervision continue des travaux et à la prise en compte du feedback externe, particulièrement des clients, sur la qualité.

Les activités de contrôle doivent permettre d'identifier les défaillances éventuelles des collaborateurs afin d'apporter les actions correctrices à temps. Ces actions peuvent être communiquées notamment par la formulation de critiques constructives.

## **Section 1 : Les méthodes de travail**

---

Les méthodes de travail constituent les outils de mise en œuvre des démarches impliquées par les missions. Leur maîtrise contribue à l'amélioration de la qualité des prestations rendues, d'une part et la rentabilisation des missions, d'autre part.

Aussi, doit-on veiller à la définition et à la bonne communication des méthodes de travail aux collaborateurs, et plus particulièrement, aux nouveaux recrutés (sous-section 1).

Quant aux méthodes de communication, elles diffèrent d'un expert-comptable à un autre et dépendent de la taille et du volume d'activités de son cabinet.

Toutefois, la définition des méthodes de travail ne suffit pas à elle seule. L'expert-comptable doit veiller à la bonne documentation des travaux (sous-section 2), permettant d'assurer la traçabilité et le contrôle des travaux accomplis ainsi que la bonne application des méthodes de travail.

### **Sous-section 1. Définition des méthodes de travail par type de mission**

---

A l'instar des démarches impliquées par les missions, les méthodes de travail diffèrent d'une mission à une autre<sup>289</sup>. Une bonne définition de ces méthodes permet d'assurer une bonne exécution des missions.

---

<sup>289</sup> Les méthodes de travail permettent de mettre en œuvre les démarches impliquées par les missions.

Toutefois, l'expert-comptable est appelé, en plus de la définition des méthodes de travail, à les communiquer d'une façon pertinente aux collaborateurs.

La méthode de communication des méthodes de travail dépend, généralement, de la taille du cabinet et de son volume d'activités. Elle peut prendre les formes suivantes :

- Les manuels de méthodes : Les manuels sont généralement utilisés par les cabinets de grande taille, notamment, pour les missions de certification. On parle, généralement, de manuel d'audit.
- Les programmes de travail standards : Cette méthode de formalisation est utilisée par les cabinets de petite et moyenne taille.
- L'établissement des programmes de travail, le cadre de la planification normale des missions.

L'analyse de l'enquête permet de constater que<sup>290</sup> :

- la majorité des experts-comptables interrogés disposent de méthodes de travail formalisées, ce qui confirme l'importance de cette formalisation pour la mise en œuvre des démarches impliquées par les missions et, par conséquent, pour la construction de la qualité recherchée des prestations rendues, et que
- la formalisation des méthodes de travail n'est plus limitée aux cabinets de grande taille.

## **§1. Les missions d'assistance**

---

Les méthodes de travail diffèrent selon qu'il s'agisse de la tenue et de l'assistance comptable ou de l'assistance juridique ou fiscale.

L'objectif des missions de tenue et d'assistance comptable consiste à établir ou à assister l'entreprise à établir ses états financiers. Mener à bien ce type de mission exige une bonne organisation et une hiérarchisation du travail. De, l'expert-comptable est appelé à maîtriser les compétences d'analyse analytique et de contrôle de cohérence lui permettant de vérifier les travaux accomplis par ses collaborateurs. Parmi ces contrôles, on peut énumérer<sup>291</sup> :

---

<sup>290</sup> Voir l'analyse des questions 15.1 et 15.2 en annexe.

<sup>291</sup> Yaïch (A.), et Abid (O.), « La revue sommaire indépendante des états financiers dans les missions de tenue et d'assistance comptable », La RCF n° 64- Deuxième trimestre 2004, Editions RCF, pages 21 à 25.

- L'examen du contexte et de l'allure générale des comptes ;
- L'identification des événements importants et la vérification de leur trace dans les comptes ;
- La revue critique des grands équilibres des comptes<sup>292</sup> ;
- Le passage en revue du détail des comptes en annexes aux états financiers ;
- La revue critique des principaux ratios<sup>293</sup> ;
- La revue du respect des obligations de forme ; et
- La certification des états financiers par les dirigeants sociaux.

Quant aux missions d'assistance juridique et fiscale, l'expert-comptable est appelé, en sus de la capacité d'organisation et de suivi du dossier, de respecter les délais légaux et de faire preuve de curiosité pour rechercher en permanence les meilleures solutions.

## **§2. Les missions de certification**

---

L'analyse de la recherche menée dans le cadre de la préparation du présent mémoire montre que les experts-comptables considèrent la certification des comptes comme étant le métier le plus risqué de la profession.

Aussi, peut-on dire que ce métier nécessite une attention particulière en matière de respect de la démarche et des méthodes de travail.

En effet, outre la capacité d'organisation, d'analyse, de contrôle de cohérence et de planification et de délégation des travaux, permettant la mise en œuvre de la démarche, l'expert-comptable ainsi que ses collaborateurs doivent être capables de savoir rédiger les rapports, les comptes rendus et les notes de synthèse des travaux.

Notons, enfin, que pour les missions de certification légale, l'expert-comptable est tenu de faire preuve de rigueur en matière de délais et de procédures et de tenir un registre de diligences.

## **§3. Les missions de consulting**

---

La grille des compétences comportementales et techniques des missions de consulting préconise la méthode de travail consistant à<sup>294</sup> :

---

<sup>292</sup> Parmi les contrôles on peut citer le contrôle général des variations des états financiers, l'étude de la marge sur consommation directe, l'examen de la cohérence des variations et la cohérence comptabilité – déclarations fiscales.

<sup>293</sup> L'étude comparative des chiffres clés (chiffre d'affaires hors taxes, achats consommés, fonds de roulement, dettes bancaires, etc.), les ratios financiers (nombre de jours de ventes des stocks finals, délai créances clients, délai crédits fournisseurs, délai de rotation des stocks produits et matières) et les ratios de performance (taux de marge sur consommation directe, taux de valeur ajoutée brute, productivité du personnel, taux des frais financiers, taux de résultat et le taux de rendement des actifs).

- Définir des critères de recherche documentaire et mener des recherches permettant de collecter le maximum d'éléments probants nécessaires à la formulation du conseil ;
- Faire preuve de créativité (imaginer des solutions innovantes tenant compte des évolutions de l'environnement et de l'évolution des besoins des clients) ;
- Savoir rédiger des rapports, comptes-rendus, notes de synthèse ; et
- Transmettre des solutions de préconisation dans un langage adapté au client en modélisant les différentes solutions proposées (contraintes, avantages, etc.).

La mise en œuvre des méthodes de travail, ci-dessus décrites, implique un minimum de maîtrise de l'outil informatique (les logiciels informatiques : Excel, Word, Access, Comptabilité, Commercial, les bases de données, etc.), et des nouvelles technologies de l'information et de la communication (Internet, ERP, etc.).

De même, les travaux doivent faire l'objet d'une documentation pour en assurer la traçabilité et permettre le contrôle de la bonne application des méthodes de travail.

## **Sous-section 2. Documentation des travaux**

---

Les travaux effectués par le cabinet doivent faire l'objet d'une formalisation par des dossiers de travail. Ces dossiers, qui constituent des documents dans lesquels sont consignés les feuilles de travail, doivent être conservés par le cabinet tout au long de la période de prescription afin de permettre tout contrôle de la qualité des prestations rendues par le cabinet par les différents organismes.

### **§1. Les dossiers de travail**

---

Le chapitre 5025 du Manuel de l'ICCA<sup>295</sup> traite de la documentation des missions de certification. Le paragraphe 5025.62 énonce ce qui suit : « Le praticien doit consigner en dossier les éléments qui, selon son jugement professionnel, constituent des éléments probants importants à l'appui de la conclusion qu'il exprime dans son rapport. »

Tenir un dossier de travail de qualité vise principalement les cinq objectifs suivants :

- Témoigner de la qualité du travail accompli ;
- Constituer une source d'information ;
- Le respect des normes de la profession et les règles de déontologie ;

---

<sup>294</sup> Rapporté par Yaïch (A.), in « Ethique et compétences comptables », pages 124 & 125.

<sup>295</sup> Rapporté par Yaïch Hammami (As.), in « Notice du mémoire pour l'obtention du diplôme d'expert-comptable ».

- L'exercice du jugement professionnel ;
- Étayer le rapport du praticien.

« Les dossiers de travail sont conçus et structurés pour chaque audit selon les circonstances et les besoins de l'auditeur. L'utilisation de dossiers de travail standardisés (par exemple : des questionnaires de contrôle, des modèles de lettres, l'organisation standard des dossiers) peut améliorer l'efficacité de leur préparation et de leur revue. Ils facilitent la délégation du travail en offrant un moyen de contrôler sa qualité » (ISA 230).

Les règles d'audit peuvent inspirer celles applicables aux missions de tenue et assistance.

## **§2. Les feuilles de travail**

---

Les feuilles de travail constituent le support écrit sur lequel sont matérialisés les travaux accomplis.

L'expert-comptable peut concevoir la forme de la feuille de travail qui correspond à ses besoins. Toutefois, certaines mentions obligatoires doivent figurer sur le modèle de la feuille de travail, à savoir, l'identité du collaborateur ayant effectué le travail, l'identité du client, la date de l'intervention, l'interlocuteur, la nature de l'intervention et le superviseur.

Les travaux accomplis doivent être décrits d'une façon minutieuse, claire et précise pour permettre à toute personne de procéder aux contrôles nécessaires. De même, la qualité de tenue des feuilles de travail reflète le degré de professionnalisme de la personne qui les établit.

Aussi, faut-il mettre en œuvre une méthodologie formalisée et systématique permettant une bonne documentation constituée, essentiellement, de feuilles de travail claires et précises aisément contrôlables.

## **§3. L'obligation de conservation des dossiers de travail**

---

Aux termes du deuxième paragraphe de l'article 20 de la loi 88-108 du 18 août 1988, portant refonte de la législation relative à la profession d'expert comptable, les registres de diligences professionnelles, constitués par le commissaire aux comptes, doivent être conservés pendant dix ans, même après la cessation de fonctions.

La conservation des dossiers de travail est nécessaire, aussi, pour les autres missions, dans la mesure où lesdits dossiers de travail constituent un moyen de contrôle de la bonne application des diligences par l'expert-comptable en cas de litige.

Dans ce sens, il est possible d'affirmer que l'importance des dossiers de travail réside dans le fait qu'ils constituent un moyen de défense à la disposition de l'expert-comptable en cas de litige.

### **Sous-section 3. Contrôle de la bonne application des méthodes de travail**

---

L'exécution des missions nécessite, souvent, la délégation de certains travaux aux collaborateurs et éventuellement aux sous-traitants. Cette délégation ne dispense pas l'expert-comptable de sa responsabilité, quant à la qualité des prestations rendues.

Le contrôle de la bonne application des méthodes de travail constitue, donc, la conséquence normale de cette délégation.

Ce contrôle, devant être intégré dans la politique générale du cabinet, revêt deux formes, à savoir : le contrôle a priori et le contrôle a posteriori dit aussi audit de qualité.

#### **§1. L'importance de l'intégration du contrôle de la bonne application des méthodes dans la politique générale**

---

Le degré de professionnalisme avec lequel les méthodes de travail sont mises en œuvre par les différents intervenants détermine la qualité des prestations rendues aux clients. Or, cette qualité influence la réputation et l'image de marque du cabinet, d'une part, et l'engagement de la responsabilité de l'expert-comptable, d'autre part.

De même, les dossiers de travail de l'expert-comptable sont soumis, à tout moment, à des contrôles par différents organismes institutionnels, notamment :

- La commission de contrôle instaurée auprès de l'Ordre des Experts Comptables : Pour les missions de commissariat et d'audit ainsi qu'en cas de litige entre l'expert-comptable et son client ; et
- Les instances judiciaires : Les tribunaux sont habilités à juger la qualité des travaux accomplis par le professionnel comptable (particulièrement pour les missions de certification) en cas de litige ;

L'expert-comptable est appelé, par conséquent, à veiller à la bonne application des méthodes de travail. Pour ce faire, il est tenu d'intégrer le contrôle dans la politique

générale de son cabinet en mettant en place des procédures de contrôle préventif ainsi que des audits de qualité.

## **§2. Les procédures de contrôle préventif**

---

Le contrôle préventif réside dans la supervision quotidienne des travaux exécutés par les collaborateurs. Cette supervision relève, souvent, de la responsabilité des chefs de missions qui doivent matérialiser leurs remarques sur les feuilles de travail.

L'expert-comptable peut concevoir des questionnaires, devant être remplis par les collaborateurs au fur et à mesure de l'avancement des travaux. Ces questionnaires sont, généralement, inspirés des programmes de travail.

De son côté, l'expert-comptable est tenu de passer en revue les travaux accomplis, ainsi que les notes portées par les superviseurs sur les feuilles de travail avant de remettre les livrables au client.

## **§3. L'audit de qualité**

---

L'expert-comptable peut profiter des périodes de sous activité du cabinet pour procéder à des activités de contrôle interne dites audit à blanc pour s'assurer de l'application de la bonne application des méthodes de travail. Cet audit constitue un outil de détection des anomalies et d'amélioration des méthodes de travail et de contrôle continu.

L'audit de qualité consiste à simuler une situation de contrôle subie par le cabinet par les instances compétentes. Cette procédure est très bénéfique dans la mesure où elle permet aux collaborateurs de se mettre à la place de la personne chargée du contrôle de leurs travaux, d'une part et à la place de l'expert-comptable chargé de la défense de la qualité de ces travaux<sup>296</sup>, d'autre part.

Toutefois, la rigueur avec laquelle est menée la simulation de contrôle externe, conditionne les résultats ainsi que les avantages procurés par l'audit de qualité.

Il est à souligner que les outils de contrôle de la qualité les plus utilisés en pratique, tel qu'il ressort de l'analyse de l'enquête, consistent dans la supervision et la revue indépendante des travaux<sup>297</sup>.

Enfin, la bonne application des méthodes de travail dépend en grande partie de la qualité d'encadrement des collaborateurs par l'expert-comptable.

---

<sup>296</sup> Yaïch (A.), « L'impôt sur les sociétés 2007 », page 24.

<sup>297</sup> Voir l'analyse de la question 17.1 en annexe.

## **Section 2 : L'encadrement des collaborateurs**

---

Tout professionnel doit prendre en charge, dans la mesure du possible, des stagiaires et assurer leur formation professionnelle<sup>298</sup>.

L'encadrement des collaborateurs, particulièrement, lors de l'exécution des travaux, constitue un moyen d'amélioration de leurs savoirs. Cet encadrement est, généralement, assuré directement par l'expert-comptable ainsi que par les collaborateurs responsables de dossiers ayant atteint un niveau de compétence élevé.

Encadrer ses collaborateurs, implique d'abord, de planifier et de gérer convenablement les missions (sous-section 1), procéder, ensuite, à une affectation des intervenants selon leurs compétences (sous-section 2) et évaluer, enfin, les performances des collaborateurs afin d'entreprendre les actions correctrices (sous-section 3).

### **Sous-section 1. Planifier et gérer les missions**

---

La planification a pour objet de préparer l'exécution de la mission. Elle organise dans le temps les interventions et leur importance.

La planification est composée de trois étapes :

- La prise de connaissance générale de l'entreprise ;
- Le plan de la mission ; et
- La programmation.

Ces trois étapes correspondent à une construction progressive de la mission. Grâce à la prise de connaissance générale de l'entreprise, on peut élaborer une approche globale pour la mission qui va elle-même être déclinée en procédures à réaliser.

Selon, Humphrey & Moizer, la planification représente une « répétition » (rehearsal) du travail qui sera réalisé<sup>299</sup>.

#### **§1. La prise de connaissance générale de l'entreprise**

---

La prise de connaissance générale de l'entreprise a pour but de comprendre le contexte dans lequel l'entreprise évolue et de la situer dans son environnement économique, social et juridique. Cette étape est effectuée par l'intermédiaire d'entretiens avec les dirigeants, de l'étude de la documentation interne de l'entreprise (manuels de procédures,

---

<sup>298</sup> Articles 13 de la loi 88-108 du 18 août 1988 et 35 du CDP de L'OECT.

<sup>299</sup> Herrbach (O.), « Le comportement au travail des collaborateurs de cabinets d'audit financier : une approche par le contrat psychologique », page 26.

organigrammes, notes de service, etc.), de la revue des comptes annuels des derniers exercices et de la recherche de documentation externe sur l'entreprise ainsi que sur son secteur d'activité. Elle permet à l'expert-comptable d'assimiler les principales caractéristiques de l'entreprise, son organisation, ses responsables, ses spécificités de fonctionnement et d'identifier les risques éventuels liés à la mission.

## **§2. Le plan de mission**

---

Le plan de mission, dit aussi le plan stratégique, est le document qui regroupe de manière synthétique l'orientation de travail choisie pour la mission, la justification de cette orientation ainsi que les qualifications requises pour l'exécution de la mission. Il est destiné à être lu par tous les intervenants afin qu'ils puissent effectuer leurs travaux en ayant à l'esprit les caractéristiques de l'entreprise.

La planification est souvent considérée comme une phase essentielle en raison de son impact sur la détermination des travaux à réaliser<sup>300</sup>.

Le plan de mission sert, généralement, de base pour l'établissement du programme de travail.

## **§3. Le programme de travail**

---

Le programme indique de manière plus détaillée, le plan de mission, la nature et l'étendue des travaux ainsi que leur enchaînement dans le temps et la durée totale pour l'achèvement de la mission. Cette durée ne dépend pas de la seule initiative de l'expert-comptable, mais aussi du respect des engagements du client.

Le programme de travail peut être considéré comme la base sur laquelle les intervenants effectuent leurs tâches.

Pour chacune des trois phases de la planification, les cabinets ont développé des outils méthodologiques de planification et de programmation des travaux. Ces outils consistent en des manuels, des questionnaires de planification, des plans de mission et des programmes de travail standardisés à adapter à chaque mission.

---

<sup>300</sup> Op.cit.

Ces supports de planification sont conçus pour faciliter la tâche de l'expert-comptable et augmenter son efficacité, au prix toutefois d'une certaine limitation de son initiative. Cependant, ils ne doivent pas faire oublier le rôle important de l'individu qui les utilise.

## **Sous-section 2. Les qualifications techniques**

---

La planification des missions consiste, en dernier ressort, dans l'affectation des tâches aux collaborateurs ayant les qualifications techniques appropriées.

Dans ce sens, on remarque que la totalité des répondants tiennent comptes des compétences techniques des collaborateurs ainsi que des exigences des tâches lors de l'affectation des travaux aux membres du cabinet.

### **§1. La qualification des travaux**

---

La qualification des travaux est effectuée par l'expert-comptable. Elle consiste à décrire d'une façon détaillée les tâches à accomplir, les compétences techniques et comportementales ainsi que l'expérience requises, pour mener à bien une tâche.

La description technique d'une tâche porte notamment sur les éléments suivants :

- Sa complexité en termes de savoir-connaissance et savoir-faire exigés ;
- Les compétences comportementales requises ;
- Le délai maximum pour sa réalisation ; et
- Ses risques associés.

Selon Simonet (J. & R.)<sup>301</sup>, les compétences comportementales devant être prises en considération lors de la description des tâches sont au nombre de six, à savoir :

- Savoir communiquer
- Savoir résoudre des problèmes et prendre des décisions
- Savoir gérer son temps
- Savoir négocier et gérer des conflits
- Savoir animer
- Savoir former

Dans ce sens, Aubert (N.) affirme dans son ouvrage « Diriger et Motiver » que, la qualification d'une tâche est liée non seulement au savoir, au savoir faire et au savoir

---

<sup>301</sup> C. Voirol, « Les compétences professionnelles globales », [www.psynergie.ch/Pedagogie-culture-Societe/DidactiqueMethodologique/competencesProfessionnellesGlobales.pdf](http://www.psynergie.ch/Pedagogie-culture-Societe/DidactiqueMethodologique/competencesProfessionnellesGlobales.pdf), visité en avril 2006.

être mais aussi au savoir faire faire, c'est-à-dire déléguer et motiver, et savoir faire savoir, c'est-à-dire informer et former<sup>302</sup>.

La qualification des travaux sert de base pour la détermination du profil approprié de l'intervenant.

## **§2. La qualification des intervenants**

---

Le contrôle des qualifications des collaborateurs est un élément important dans les cabinets d'expertise comptable. La sélection se fait parmi les titulaires de diplômes sélectifs (notamment, le Diplôme des Etudes Universitaires en sciences comptables, la maîtrise en sciences comptables, le Certificat des Etudes Supérieures - révision comptable ou diplôme national d'expertise-comptable). Le mode de contrôle par les diplômes, s'il est important et relativement simple, peut, cependant, biaiser l'expert-comptable sur les qualités réelles du collaborateur.

Aussi, faut-il s'intéresser aux aptitudes d'apprentissage éprouvées par le collaborateur pendant la période de son stage et l'appréciation de la qualité avec laquelle il accomplit les travaux qui lui sont confiés.

Certains cabinets d'expertise comptable adoptent des modes d'hierarchisation des collaborateurs en fonction des qualités techniques et comportementales qu'ils éprouvent (assistant, chef de mission, superviseur,...).

Une bonne connaissance des qualifications techniques des collaborateurs permet à l'expert-comptable de procéder à une affectation optimale des ressources humaines aux missions.

## **§3. L'affectation des intervenants aux missions**

---

L'affectation des tâches doit permettre d'optimiser le rapport qualité/coût. Lors de cette étape, l'expert-comptable est appelé à tenir compte, non seulement de la qualification actuelle de l'intervenant, mais aussi, de son aptitude d'apprentissage ainsi que du programme de développement de ses compétences. Autrement dit, l'exécution des tâches doit présenter au collaborateur une occasion pour apprendre.

Toutefois, une telle affectation est exigeante en termes d'assistance et de supervision directe afin de pallier au risque d'erreur, d'une part et d'évaluer les performances des intervenants, d'autre part.

---

<sup>302</sup> Op.cit.

### **Sous-section 3. Evaluation des performances**

---

Audétat (M-C.) et Voirol (C.), affirment qu'« Evaluer et comprendre permettent d'être meilleur » et qu'« on ne peut évaluer que ce qui est mesurable... Et donc observable »<sup>303</sup>.

La performance est toujours définie par un standard : « être performant ». Il s'agit du concept générique de l'efficacité, de l'efficience, du rendement et de la productivité<sup>304</sup>.

Quant à la performance des collaborateurs, elle peut être définie comme leur aptitude à réaliser convenablement les travaux qui leur ont été consignés ainsi que leur capacité à améliorer leurs savoirs.

#### **§1. L'importance de l'évaluation des performances**

---

La mise en place d'un système d'évaluation des collaborateurs est importante pour l'expert-comptable dans la mesure où son succès dépend de sa capacité à détecter, récompenser et retenir les meilleurs éléments. L'évaluation du personnel peut être utilisée pour valider les procédures de recrutement, motiver les salariés, évaluer les programmes de formation et donner un feedback aux collaborateurs afin d'orienter leurs efforts vers les pratiques jugées les plus pertinentes pour le cabinet<sup>305</sup>.

L'évaluation des performances représente, également, un outil à la disposition de l'expert-comptable lui permettant d'optimiser les affectations futures des tâches.

De même, l'existence d'une évaluation à la fin de chaque mission pousse les collaborateurs à avoir tendance à l'amélioration de la qualité de leur travail ainsi que de leur comportement<sup>306</sup> (au-delà de ce qu'il serait amené à réaliser en l'absence d'un processus continu d'évaluation), dans la mesure où toute faiblesse fera l'objet de remarques dans les formulaires d'évaluation.

L'évaluation continue (par mission) permet à la fin de chaque année l'appréciation de la performance générale du collaborateur. Cette appréciation constitue un critère fondamental dans la détermination du salaire, des perspectives de carrière et des affectations de missions l'année suivante.

La procédure d'évaluation continue est d'une grande utilité pour les stagiaires dans la mesure où leur réputation est moins affirmée dans le cabinet.

---

<sup>303</sup> Audétat (M-C.) et Voirol (C.), « Description et évaluation du poste », [www.psynergie.ch/Pedagogie-culture-Societe/DidactiqueMethodologique/Description PosteEtEvaluation.pdf](http://www.psynergie.ch/Pedagogie-culture-Societe/DidactiqueMethodologique/Description%20PosteEtEvaluation.pdf), visité en avril 2006.

<sup>304</sup> [www.crpm.ch/documents/bergmann.pdf](http://www.crpm.ch/documents/bergmann.pdf).

<sup>305</sup> Herrbach (O.), op.cit., page 92.

<sup>306</sup> Les relations au sein de l'équipe, les relations avec le personnel du client, la ponctualité.

Cette utilité est confirmée par les experts-comptables, ayant participé à l'enquête. En effet, la totalité des participants affirment qu'ils contrôlent les travaux des collaborateurs et évaluent leurs performances, afin de détecter toute défaillance et de prendre les mesures correctrices au bon moment. Toutefois, la pratique de formalisation des procédures d'évaluation de la performance demeure non généralisée par les experts-comptables<sup>307</sup>.

Aussi, faut-il veiller à mettre en place un système d'évaluation formative<sup>308</sup> permettant de détecter les insuffisances pour pouvoir y remédier.

## **§2. Les formes de l'évaluation continue**

---

Si l'évaluation par supervision directe des collaborateurs est envisageable dans les petits cabinets, dans la mesure où les collaborateurs se connaissent bien et travaillent, généralement, avec le même superviseur tout au long de l'année, les grandes structures sont amenées à donner une importance fondamentale à cette procédure par la mise en place d'un système d'évaluation formalisé<sup>309</sup>.

Néanmoins, l'évaluation formalisée exigée pour les grandes structures est conseillée pour les petits cabinets pour les raisons suivantes :

« D'une part, la prétention de scientificité liée aux outils d'évaluation structurés – par opposition à l'arbitraire perçu de méthodes plus informelles – augmente leur impact dans la mesure où leur utilisation apparaît comme pertinente et indiscutable aux yeux des évaluateurs et des évalués. Un tel système s'insère idéalement dans un univers dominé par une vision rationaliste de son activité et une conception « professionnelle » des rapports entre ses membres et de leur gestion des carrières.

D'autre part, les collaborateurs ont, pour la plupart, un profil d'anciens « bons élèves » habitués à rechercher et à recevoir de bonnes notes durant tout leurs parcours scolaires. Ils vont donc naturellement avoir tendance à reproduire ce comportement dans leur métier. Les cabinets peuvent jouer sur cette tendance de leurs collaborateurs pour influencer leur comportement »<sup>310</sup>.

## **§3. Le processus d'évaluation formative et formalisée des performances**

---

---

<sup>307</sup> Voir l'analyse des questions 16.2 et 16.3 en annexe.

<sup>308</sup> Audétat (M.-C.) et Voirol (C.), op.cit

<sup>309</sup> L'anonymat relatif et la rotation des superviseurs entre chaque mission fait que chaque collaborateur est amené à être évalué par plusieurs supérieurs hiérarchiques au cours de la saison, ce qui requiert une harmonisation des évaluations.

<sup>310</sup> Herrbach (O.), op.cit, page 93.

Après avoir défini l'objectif à atteindre (évaluation individuelle ou globale), il convient d'identifier les indicateurs de mesure de performance. Les principaux critères de sélection des indicateurs sont leur disponibilité, leur fiabilité<sup>311</sup> et leur validité<sup>312</sup>. L'identification et la sélection des critères constituent une étape fondamentale, dans la mesure où elles structurent l'ensemble du système d'évaluation des performances<sup>313</sup>.

Parmi les critères de mesure, on peut citer les compétences techniques, l'aptitude à résoudre des problèmes, les capacités de communication, la gestion de la mission, le service au client, etc.

L'étape suivante dans la procédure d'évaluation, consiste à mesurer régulièrement, à l'aide des indicateurs ainsi sélectionnés, les performances des collaborateurs. Les systèmes de notation doivent être définis sous forme de formulaires d'évaluation. Ces formulaires sont utilisés de manière systématique et verticale<sup>314</sup> pour chaque mission. C'est ainsi qu'à la fin de la mission, l'évaluateur remplit le formulaire, met une note pour chacun des critères évalués et une note globale, puis, fournit un commentaire pour chaque note et pour la note globale. Ces commentaires ont une dimension pédagogique pour l'évalué, mais aussi pour l'évaluateur dans la mesure où ils l'obligent à articuler ses jugements.

Les résultats obtenus de la mesure doivent être, par la suite, analysés et interprétés. Toutefois, l'analyse de chaque indicateur ne doit pas être faite d'une façon séparée des autres indicateurs. Cette étape permet de déceler les insuffisances ainsi que les progrès réalisés.

Il est fortement conseillé de procéder à l'analyse et à l'interprétation des résultats en impliquant les collaborateurs concernés afin d'identifier, pertinemment, les sources des insuffisances éventuelles, et de rechercher et mettre en œuvre les remèdes adéquats.

Aussi, est-il important de signaler que, dans la procédure d'évaluation formative des performances, l'erreur est considérée comme un moyen d'apprentissage à condition que l'on comprenne pourquoi on l'a faite et comment ne pas la refaire. Il s'agit d'un moyen d'encadrement des collaborateurs.

---

<sup>311</sup> La fiabilité d'un indicateur est sa capacité à mesurer fidèlement un phénomène, c'est-à-dire sans trop de variation aléatoire.

<sup>312</sup> La validité se définit, globalement, comme la capacité d'un indicateur à mesurer le phénomène étudié, c'est-à-dire l'adéquation qui existe entre les variables retenues et le concept théorique à mesurer.

<sup>313</sup> Audétat (M-C.) et Voirol (C.), op.cit

<sup>314</sup> Chaque membre est évalué par son supérieur hiérarchique.

Les études faites par Herrbach (O.)<sup>315</sup> montrent que peu de professionnels, sont conscients de l'importance de l'évaluation formalisée des performances et de l'encadrement des collaborateurs. Ce constat a été confirmé par la recherche menée auprès des experts-comptables tunisiens.

### **Section 3 : Le contrôle qualité**

---

Les professionnels comptables peuvent développer, entre autres stratégies possibles, une stratégie de différenciation par la qualité afin de faire face à la concurrence qui ne cesse de se développer.

Si cette stratégie réussit, l'expert-comptable acquiert une notoriété qui lui confère un avantage concurrentiel appréciable.

Selon la norme ISO 8402, la qualité est l'ensemble des propriétés et caractéristiques d'un produit ou d'un service qui lui confèrent l'aptitude à satisfaire des besoins exprimés ou implicites.

Quant à l'assurance qualité, elle représente les procédures employées et les étapes réalisées par le cabinet pour s'assurer qu'il offre des services de haute qualité, alors que le contrôle qualité correspond aux procédures mises en place pour contrôler et établir la qualité des services rendus<sup>316</sup>.

Si l'assurance qualité est toujours interne, le contrôle qualité peut être soit interne, soit externe.

Le contrôle de la qualité des services rendus par le cabinet peut revêtir deux formes :

- Un contrôle a priori sous forme de supervision des travaux des collaborateurs (sous-section 1) ; et
- Un contrôle a posteriori sous forme de prise en compte du feed back de la clientèle (sous-section 2).

Ces contrôles permettent de détecter les défaillances dans le processus de gestion de la qualité et de porter les actions correctrices adéquates (sous-section 3)

---

<sup>315</sup> Herrbach (O.), op. cit.

<sup>316</sup> F. Heyworth, « Les concepts de qualité », [www.ecml.at/html/quality/francais/cadre/FH1\\_concepts\\_F.htm](http://www.ecml.at/html/quality/francais/cadre/FH1_concepts_F.htm), visité en juin 2006.

## **Sous-section 1. La supervision des travaux et la revue de la qualité**

---

L'expert-comptable est garant de la qualité des travaux accomplis par ses collaborateurs et, éventuellement, par les sous-traitants.

Une telle responsabilité implique la mise en place de procédures de contrôle des dossiers de travail sous forme de supervision et de revue indépendante de la qualité.

### **§1. L'obligation de contrôle**

---

Le travail, au sein des cabinets, est basé sur la délégation des travaux. Toutefois, cette délégation n'implique pas transfert de la responsabilité. En effet, le droit commun met à la charge de tout employeur la responsabilité des travaux accomplis par ses salariés ainsi que par les sous-traitants.

En étant responsable, en dernier ressort, de la qualité des travaux à l'égard des tiers (clients et organismes de contrôle), l'expert-comptable est tenu de mettre en place des outils efficaces de production de la qualité. Ces outils consistent, en sus de l'encadrement des collaborateurs, dans la mise en place des outils de contrôle qualité, notamment, la supervision de la qualité et la revue indépendante.

### **§2. La supervision des travaux**

---

L'expert-comptable est tenu d'assurer par ses soins les activités de supervision. Il peut, toutefois, et sous sa responsabilité, déléguer une partie de ces travaux à des collaborateurs possédant les capacités et l'expérience adéquates aux responsabilités qui leur sont confiées.

La supervision des travaux peut être organisée en fonction des caractéristiques de chaque mission. Son étendue doit être adaptée en fonction de la qualité et de la rapidité du travail des intervenants pour s'assurer que chacun mène à bien son travail<sup>317</sup>.

La supervision s'exerce, principalement, par la revue des dossiers de travail, afin de s'assurer que les travaux progressent selon le programme et les délais prévus, de contrôler le travail des collaborateurs et de fournir les orientations appropriées en temps opportun tout au long de l'affectation et de façon condensée à la fin de l'affectation. Elle contribue, par ailleurs, à la formation des membres de l'équipe.

La supervision peut se traduire notamment par une note de commentaires, par un paraphe ou des annotations sur des documents établis par les collaborateurs ou tout

---

<sup>317</sup> Yaïch Hammami (As.), op.cit.

autre document de travail, par les notes personnelles de l'expert-comptable sur des points qu'il a résolus lui-même<sup>318</sup>.

Ce contrôle doit répondre à deux objectifs externes à savoir, la vérification du respect de la réglementation en vigueur, d'une part et la documentation des travaux effectués (défense de l'opinion), d'autre part. Au niveau interne, le processus de revue sert à s'assurer du respect des méthodes du cabinet, à évaluer les collaborateurs qui établissent les dossiers et à les faire progresser grâce à la dimension pédagogique associée à la revue<sup>319</sup>.

### **§3. Les outils de la revue qualité**

---

Deux types de contrôle peuvent être mis en place au sein du cabinet afin de s'assurer de la qualité des travaux effectués, à savoir la revue qualité a priori (avant de remettre le compte-rendu des travaux au client) et les contrôles a posteriori.

La revue qualité a pour objet la vérification des appréciations données et le respect des diligences établies par la profession ou par les normes internes définies par le cabinet. Un questionnaire de contrôle qualité peut être utile à cet effet. Ce questionnaire peut être complété par certains contrôles dont le contenu varie selon la nature de la mission.

En revanche, le contrôle a posteriori permet de mettre en œuvre des procédures de contrôle étendues puisqu'il n'y a plus à ce niveau de contrainte de délai. Les périodes creuses du cabinet peuvent être mises à profit à cet effet. Ce contrôle ne se limite pas à l'examen des dossiers de travail uniquement, mais aussi il peut s'étendre à l'examen des procédures de travail et de conduite.

Les outils de revue qualité ont, sans doute, un aspect éminemment constructif. Ils permettent à la fois l'amélioration continue de la qualité des travaux et le développement des compétences humaines<sup>320</sup>.

Un autre indicateur nous permet de mesurer la qualité du travail à savoir la satisfaction des clients, d'où l'importance de la prise en compte du feed-back de la clientèle.

### **Sous-section 2. Prise en compte du feed-back externe**

---

Goleman (D.) affirme que « plus on collecte d'informations, plus on sera efficace »<sup>321</sup>. L'expert-comptable est tenu d'exploiter toutes les sources d'information lui permettant

---

<sup>318</sup> Herrbach (O.), op.cit., page 83.

<sup>319</sup> Herrbach (O.), op.cit., page 83.

<sup>320</sup> Yaïch Hammami (As.), op.cit.

<sup>321</sup> Goleman (D.), « L'intelligence émotionnelle – 2 », page 144.

d'améliorer la qualité de ses prestations. Les informations en retour (feed-back) constituent l'une de ces sources. Ces informations peuvent avoir plusieurs origines dont la plus importante est la clientèle.

Les informations en retour doivent être analysées et interprétées afin de les exploiter dans le processus de production de la qualité.

### **§1. Le feed-back des clients**

---

Le feed-back des clients peut prendre deux formes, à savoir le feed-back a posteriori et le feed-back au cours de réalisation de la mission.

Le feed-back a posteriori se manifeste, principalement, à travers le degré de satisfaction des clients de la qualité des prestations ainsi que du comportement des intervenants. Or, le meilleur moyen pour savoir si les clients sont satisfaits ou non consiste à le leur demander<sup>322</sup>. Autrement dit, il ne faut pas se limiter à attendre à ce que les clients expriment leur insatisfaction et ses causes, ils ne le feront que dans peu de cas. Aussi, faut-il prendre l'initiative en mettant en œuvre une procédure de communication garantissant à l'expert-comptable de prendre connaissance de toute réclamation des clients. Cette procédure peut revêtir la forme orale (contacts téléphoniques) ou écrite (sur la base de formulaires conçus par l'expert-comptable). Une telle procédure permet de disposer des informations pertinentes en temps opportun.

Toutefois, les réclamations des clients peuvent se manifester au cours de l'exécution des missions. Ces réclamations portent le plus souvent sur le comportement des collaborateurs. C'est la raison pour laquelle l'expert-comptable est appelé à ouvrir tous les canaux de communication à ses clients.

### **§2. Les autres sources de feed-back**

---

Les clients constituent la principale source de feed-back mais non pas la seule. En effet, la qualité du travail du cabinet peut être appréciée par d'autres organismes à savoir, l'auditeur (légal ou contractuel) désigné par le client, les résultats des contrôles fiscaux, les banques, les tribunaux, etc.

Bien qu'il s'agisse de sources de feed-back, l'expert-comptable est appelé à les considérer comme sources de confirmation de la compétence de son cabinet. En effet, les considérer comme moyen d'identification des défaillances peut s'avérer coûteux, à

---

<sup>322</sup> [www.cyber.uhp-nancy.fr/demos/QUAL-001/general/index.html](http://www.cyber.uhp-nancy.fr/demos/QUAL-001/general/index.html), visité en juin 2006.

la fois pour l'expert-comptable (la confirmation de l'incompétence de son cabinet et, éventuellement, l'engagement de sa responsabilité) et pour son client.

### **§3. Exploiter le feed-back**

---

Les informations collectées doivent être analysées par l'expert-comptable en collaboration avec les collaborateurs impliqués. Les sources d'insatisfaction doivent être identifiées, afin de mettre en place les actions correctrices.

Les recommandations et les actions correctrices doivent être mises en œuvre dans le seul souci d'amélioration de la qualité. En ce sens, la recherche de la satisfaction des clients ne peut justifier le fait que l'expert-comptable passe du modèle de professionnalisme au modèle du client.

A l'instar de l'évaluation des performances, le feed-back externe doit être considéré comme un moyen d'encadrement des collaborateurs. L'identification des défaillances doit déboucher sur des actions correctrices. Ces actions peuvent être mises en œuvre par différents outils, dont on cite la critique constructive.

### **Sous-section 3. La critique constructive**

---

Yaïch (A.) affirme que « le développement des autres est une compétence qui rend le superviseur très apprécié par les personnes les plus appliquées et les plus motivées pour leur métier. Elle consiste à approcher la supervision comme une occasion d'aider les autres à se développer, à exprimer leur talent, à relever de nouveaux défis et à acquérir de nouvelles aptitudes. Elle s'appuie sur les critiques constructives axées sur les comportements et assorties de suggestions concrètes d'amélioration »<sup>323</sup>.

Formuler des critiques constructives est une tâche difficile. En effet, les critiques doivent répondre à un certain nombre de qualités d'une part, et constituer une source d'apprentissage pour le récepteur, d'autre part. Pour ce faire, l'expert-comptable doit respecter une démarche structurée dans la formulation de ses critiques. Goleman (D.) parle dans ce sens de l'« Art de la critique »<sup>324</sup>.

### **§1. Définition et caractéristiques de la Critique constructive**

---

Selon l'encyclopédie libre, « la critique constructive est une forme de communication, dans laquelle une personne essaye de corriger le comportement des autres d'une manière

---

<sup>323</sup> Yaïch (A.), « L'intelligence comportementale comptable », page 86.

<sup>324</sup> Goleman (D.), op.cit, page 179.

non autoritaire, en maintenant la juste autodétermination individuelle et de la responsabilité personnelle d'autrui »<sup>325</sup>.

Une critique est constructive lorsqu'elle est :

- Fondée : Elle se base sur une analyse pertinente des faits (les travaux accomplis par le collaborateur ainsi que ses comportements) ;
- Bien formulée : La manière avec laquelle l'expert-comptable communique ses observations au collaborateur conditionne leur effet. En effet, des critiques communiquées de façon brutale seront, généralement, perçues comme des attaques personnelles.
- Communiquée au moment opportun : Quand l'expert-comptable constate des carences dans le travail, son devoir est d'émettre des critiques utiles. En effet, priver ses collaborateurs d'informations nécessaires sur leur travail a pour conséquence de freiner leurs performances<sup>326</sup>. De même, les critiques doivent être communiquées lorsque le collaborateur est en situation lui permettant de les assimiler. Selon Goleman (D.), la pire manière de critiquer le travail d'autrui est de le faire au moment d'un putsch amygdalien, alors que le résultat est inévitablement une attaque personnelle<sup>327</sup>.

## **§2. Les effets de la critique constructive**

---

La critique, fondée, formulée par l'expert-comptable au moment opportun contribue à l'amélioration de la confiance en soi du collaborateur.

De même, en tant que moyen d'apprentissage, la critique constructive identifie, au collaborateur, les erreurs qu'il a commises et les moyens de les corriger. Un tel encadrement permet au collaborateur d'améliorer ses savoirs.

Dans ce sens, DeLibero soutient que « l'entraîneur efficace fournit des informations précises sur ce qui cloche et la façon de le corriger en se montrant optimiste sur la capacité de son interlocuteur à s'améliorer »<sup>328</sup>. Elle ajoute qu' « on ne rend pas service

---

<sup>325</sup> [http://fr.wikipedia.org/wiki/Esprit\\_critique](http://fr.wikipedia.org/wiki/Esprit_critique), visité en février 2007.

<sup>326</sup> Goleman (D.), op.cit, page 180.

<sup>327</sup> Op.cit

<sup>328</sup> Rapporté in, op.cit, page 179.

aux gens si on n'évalue pas leurs performances correctement. On doit leur expliquer sur quels points ils doivent progresser »<sup>329</sup>.

Notons enfin, qu'une démarche structurée doit être mise en œuvre pour formuler des critiques constructives.

### **§3. La démarche d'une critique constructive**

---

L'expert-comptable est appelé à mettre en œuvre une démarche structurée, afin de formuler et communiquer des critiques permettant de développer les compétences de ses collaborateurs<sup>330</sup>.

La formulation de la critique est exigeante en termes de compétences techniques, alors que sa communication et l'identification des solutions sont plutôt exigeantes en termes de compétences comportementales.

La démarche suivante peut être utilisée par l'expert-comptable dans la formulation des critiques<sup>331</sup> :

- L'identification des problèmes : l'identification peut se baser sur l'observation directe (supervision des travaux, observation des comportements au travail) ainsi que sur les réclamations des tiers (chefs de missions, clients, etc...) ;
- L'identification des causes, éventuelles, des problèmes et des solutions possibles ;
- Le contact du collaborateur concerné afin de discuter avec lui des défaillances constatées et de formuler les conseils nécessaires : L'expert-comptable est appelé à choisir le moment opportun, et ce, en fonction du degré d'urgence estimé. Il peut même faire participer le collaborateur dans l'identification des causes des problèmes et des solutions ;
- La réévaluation de la situation à la lumière des réactions : Le choix de la technique de persuasion est fondamental pour aboutir aux résultats estimés.
- Le contrôle du respect et de la mise en application des recommandations par le collaborateur ainsi que de la volonté qu'il éprouve pour s'améliorer. Soulignons, à

---

<sup>329</sup> Op.cit

<sup>330</sup> Cette démarche semble être méconnue par une partie des participants à l'enquête (voir l'analyse de la question 17.2).

<sup>331</sup> Cette démarche est inspirée des démarches citées par, Yaïch (A.), in « Ethique et compétences comptables », pages 44 et 45 & de la grille de compétences des candidats à la profession d'expert-comptable.

ce niveau, que l'expert-comptable est appelé à identifier les situations de résistance et à prendre les mesures adoptées aux situations pour les traiter<sup>332</sup>.

## **CHAPITRE 3 - COMMUNICATION SUR LES RISQUES**

---

Le dispositif de gestion des risques est l'affaire de tous les membres du cabinet. Son efficacité est étroitement liée au soin apporté par chacun d'eux aux activités de gestion des risques<sup>333</sup>. Aussi doit-on définir clairement et communiquer efficacement la politique générale du cabinet ainsi que les rôles et responsabilités de chaque membre en matière de gestion des risques.

Une communication efficace sur les risques se base :

- D'abord, sur le développement d'une culture de gestion des risques. Cette culture contribue à l'amélioration de la perception du risque et par conséquent au perfectionnement de la réactivité vis-à-vis du risque.

Le développement d'une culture du risque suppose une information appropriée sur l'importance de la gestion des risques ainsi que son intégration dans les usages systématiques du cabinet. Cela passe, entr'autres, par une information sur la politique générale choisie par l'expert-comptable pour gérer les risques professionnels.

- Ensuite, sur la mise en place des outils de communication efficaces qui peuvent être :
  - formalisés à l'instar des manuels de gestion des risques, les codes de conduites et les notes internes,
  - ou verbaux à l'instar de la concertation et l'ouverture des canaux d'accès aux responsables ainsi que l'organisation de réunions régulières traitant des risques.
- Enfin, sur le contrôle et le pilotage du processus de gestion des risques reposant sur l'évaluation de l'existence et du fonctionnement des divers éléments du

---

<sup>332</sup> Selon Goleman (D.) (op.cit, page 23) « Trop de jeunes gens ne supportent pas les critiques : quand on commente leur façon de travailler, ils adoptent un comportement de défense ou d'hostilité. Ils réagissent comme si ces critiques étaient des attaques personnelles ». Il ajoute (op.cit, page 229) que lorsqu'on est confronté à une défaillance persistante d'un collaborateur malgré tous les avis et avertissements nécessaires, on ne doit pas hésiter à s'attaquer au problème ouvertement et carrément.

<sup>333</sup> IFACI, PricewaterhouseCoopers & Landwell & associés, op. cit, page 139.

dispositif de gestion des risques, par le biais d'opérations courantes de management, d'évaluation spécifiques ou d'une combinaison des deux<sup>334</sup>. Ces opérations permettent de communiquer sur les défaillances éventuelles ainsi que sur les nouveaux risques identifiés.

Le présent chapitre traitera des trois sections suivantes :

Section 1 : Le développement d'une culture de gestion des risques ;

Section 2 : Les outils de communication sur la gestion des risques ; et

Section 3 : Le pilotage et le contrôle du processus de gestion des risques.

## **Section 1 : Le développement d'une culture de gestion des risques**

---

La gestion intégrée des risques peut être vue comme un ensemble de pratiques qui, étayée par une culture de gestion des risques, permet d'évaluer, de communiquer et de gérer les risques en fonction du profil des risques de l'organisation et des possibilités qui lui sont offertes<sup>335</sup>.

La culture de gestion des risque est définie par le comité COSO comme étant « l'ensemble de croyances et attitudes partagées caractérisant la manière avec laquelle le risque est pris en compte dans les activités quotidiennes du cabinet »<sup>336</sup>.

Cette culture affecte la manière dont les éléments du dispositif de gestion des risques sont appliqués, notamment, la façon d'identifier les risques, de les communiquer, de les accepter ou non, puis de les gérer<sup>337</sup>. On aboutit dans ce cas à une gestion intégrée des risques efficace et durable.

Toutefois, le cursus universitaire des étudiants en expertise-comptable ne comporte pas des enseignements en matière de gestion des risques. Les nouveaux diplômés ont, comme le confirme la majorité des participants à l'enquête<sup>338</sup>, une faible perception des risques professionnels.

---

<sup>334</sup> Op. cit, page 265.

<sup>335</sup> Cadre de gestion intégrée des risques, [http://www.tbs-sct.gc.ca/CMO\\_MFC/resources2/projects\\_projets](http://www.tbs-sct.gc.ca/CMO_MFC/resources2/projects_projets), visité en janvier 2007.

<sup>336</sup> IFACI, PricewaterhouseCoopers & Landwell & associés, op.cit, page 40.

<sup>337</sup> Séminaire de formation sur « Le management des risques de l'entreprise », organisé par l'OECD les 14 et 15 novembre 2005.

<sup>338</sup> Voir l'analyse de la question 18.1 en annexe.

Aussi, est-il des attributions de l'expert-comptable de veiller au développement d'une bonne culture des risques chez ses collaborateurs.

Le développement de cette culture nécessite l'information des collaborateurs sur l'importance de la gestion des risques (sous-section 1), leur intégration dans le processus de gestion des risques (sous-section 2) et leur information sur la politique choisie par le cabinet pour gérer les risques (sous-section 3).

### **Sous-section 1 : Information des collaborateurs sur l'importance de la gestion des risques**

---

L'information des collaborateurs sur l'importance de la gestion des risques permet de favoriser leur adhésion au processus de gestion des risques.

Cette information, qui commence dès le recrutement, doit être soutenue par des actions de formation (internes et externes).

#### **§1. La nécessité d'une information appropriée sur l'importance de la gestion de risques**

---

L'efficacité d'un système de gestion intégrée des risques dépend de la compétence des acteurs et, particulièrement, les collaborateurs. Avoir conscience de l'importance de la gestion des risques motive les collaborateurs pour donner de leur mieux et participer, activement, à la mise en œuvre du processus.

L'information des nouveaux diplômés sur l'importance de la gestion des risques contribue à améliorer leur perception du risque et, par là même, au développement d'une culture homogène des risques et à la mise en place d'un processus de gestion des risques efficace et durable.

Le cadre de référence de gestion des risques COSO II précise qu'une culture des risques est homogène lorsqu'elle ne comporte pas de différences culturelles individuelles<sup>339</sup>.

#### **§2. L'information lors du recrutement**

---

Les outils de sélection, lors du recrutement, ne prennent pas en compte les connaissances du candidat dans le domaine de la gestion des risques. En effet, les

---

<sup>339</sup> IFACI, PricewaterhouseCoopers & Landwell & associés, op.cit, page 41.

diplômes universitaires, en Tunisie, ne donnent aucune garantie quant au niveau de leur savoir-connaissance en matière de gestion des risques professionnels<sup>340</sup>.

Aussi, faut-il informer les nouveaux recrutés sur les principaux risques professionnels et, par conséquent, l'importance du processus de gestion des risques ainsi que sur la responsabilité de chaque collaborateur dans la mise en œuvre de ce processus, notamment, l'identification et la communication des risques clients.

Le cabinet doit obtenir l'engagement de ses collaborateurs sur le respect et la contribution positive au système de gestion des risques dès le recrutement.

L'information lors du recrutement ne suffit pas à elle seule. Elle doit être soutenue par des actions de formation (internes et externes) ainsi que d'un contrôle rigoureux de l'adhésion des collaborateurs au processus de gestion des risques.

### **§3. Les actions de formation**

---

L'expert-comptable est appelé à prendre en compte la gestion des risques lors de la détermination des besoins de son cabinet en matière de formation en accordant une priorité particulière à ce thème au niveau de la fixation des plans de formation.

Les actions de formation peuvent revêtir plusieurs formes, notamment :

- Les formations assurées par des spécialistes externes au cabinet, dans le cadre de séminaires externes ou de cycles de formation interne<sup>341</sup>.
- Les formations internes assurées par les membres du cabinet. En effet, l'expert-comptable peut fixer un calendrier de séminaires à animer par les collaborateurs sous sa supervision.
- La lecture de la documentation.

Ces actions de formation contribuent au développement de la culture du risque du cabinet et à l'amélioration des compétences individuelles des collaborateurs en la matière facilitant, ainsi, leur intégration positive au processus de gestion des risques.

---

<sup>340</sup> La majorité écrasante des nouveaux recrutés n'ont pas acquis de formation, préalable, sur les risques professionnels comptables.

<sup>341</sup> Le système fiscal tunisien encourage ce type de formations. En effet, l'article 31 de la loi n°88-145 du 31/12/1988 portant loi de finances pour la gestion 1989 telle que modifiée par la loi n° 90-111 du 31/12/1990 et la loi n° 93-125 du 27/12/1993, prévoit le financement de ces actions de formations par voie de restitution de la TFP.

## **Sous-section 2 : L'intégration du personnel dans le processus de gestion des risques**

---

Les activités de gestion des risques sont appliquées à toutes les activités et à tous les niveaux.

Au sommet, l'expert-comptable gère les risques à travers les décisions majeures et à la base les collaborateurs gèrent les dossiers.

Il s'agit, donc, d'un processus intégré déployé sous la direction, la responsabilité et la supervision de l'expert-comptable.

### **§1. La gestion des risques est un processus intégré**

---

La gestion des risques ne constitue pas une activité supplémentaire au sein du cabinet. Il s'agit plutôt d'un processus intégré, c'est-à-dire un enchaînement itératif et continu d'actions intégrées au sein de chaque activité du cabinet<sup>342</sup>.

Les activités de gestion des risques doivent être intégrées à tous les niveaux hiérarchiques du cabinet, ce qui implique, la participation de tous les collaborateurs qui constituent des acteurs du processus.

L'intégration active des collaborateurs au processus de gestion des risques ainsi qu'une gestion efficace des risques collaborateurs permettent à l'expert-comptable d'avoir les informations nécessaires sur les missions, rendant ainsi efficace la gestion des risques clients et par conséquent la mise en œuvre de sa stratégie et l'atteinte de ses objectifs<sup>343</sup>.

### **§2. Responsabilités des différents intervenants**

---

Bien que la majorité des activités de gestion des risques soient exécutées par les collaborateurs, l'expert-comptable demeure toujours la principale personne habilitée à orienter les choix et à prendre les décisions majeures liés aux risques importants ou nouveaux<sup>344</sup>.

#### **1. Responsabilités de l'expert-comptable :**

L'expert-comptable est tenu de gérer, à la fois, les risques du client, les risques missions et les risques collaborateurs. Ces trois volets de la gestion des risques professionnels sont interdépendants et déterminent le risque global du cabinet.

Dans ce sens, il revient au chef du cabinet de :

- Définir la politique du cabinet en matière de gestion des risques.

---

<sup>342</sup> IFACI, PricewaterhouseCoopers & Landwell & associés, op.cit, page 25.

<sup>343</sup> Le cadre de référence de gestion des risques COSOII (op.cit) affirme dans ce sens que, « le fait d'intégrer un dispositif de management des risques joue directement sur la capacité de l'organisation à mettre en œuvre sa stratégie et à la réalisation de sa mission ».

<sup>344</sup> Dans la mesure où c'est l'expert-comptable qui subit le risque.

- Déterminer son appétence pour le risque dit aussi le niveau de risque global toléré.
- Choisir les réponses aux risques identifiés.

Le rôle prépondérant de l'expert-comptable se manifeste, à titre d'exemples, dans :

- La fixation des critères de recrutement des collaborateurs ;
- La gestion des opérations génératrices de risques majeurs (acceptation des clients, rupture, avis sur les états financiers, révélation des faits délictueux, etc.) ;
- La définition des méthodes de travail, notamment en matière d'audit.

Le développement d'une bonne culture du risque chez les collaborateurs, garantit une gestion saine des risques collaborateurs au nombre desquels on peut citer :

- l'ignorance de la loi,
- la collusion avec un client, la non identification d'anomalies importantes, la perte de documents,
- l'imputation d'heures non productives sur la fiche client,
- l'imprudence en matière de respect du secret professionnel), etc.

## **2. Responsabilités des collaborateurs**

Le processus de gestion des risques est étroitement lié aux opérations quotidiennes exécutées, principalement, par les collaborateurs et son existence est justifiée par la nature même de ces opérations.

Les activités des collaborateurs consistent à gérer les dossiers et à procéder à l'identification des événements et à l'évaluation des risques correspondants pour les traiter et/ou les faire remonter à l'expert-comptable responsable du dossier afin de lui permettre de prendre les décisions et réagir de façon appropriée au moment opportun.

Les collaborateurs ont, par conséquent, un double rôle dans le processus de gestion des risques :

- Percevoir les risques et faire le nécessaire pour les identifier et apporter les traitements appropriés ;
- Assurer la remontée de l'information au temps opportun permettant à l'expert-comptable de prendre des décisions fondées.

## **§3. Le risque cabinet**

---

Le risque global du cabinet est le résultat des risques missions ainsi que des risques collaborateurs et dépend de l'apport de chacun des intervenants au processus de gestion des risques professionnels.

Les risques générés par une mission sont à leur tour aggravés ou allégés par les risques du client. Un proverbe dit « celui qui est emmerdé, emmerdera », d'où l'importance

pour le cabinet de se montrer attentif aux risques des clients pour les aider à les identifier très tôt, à les alerter et à renforcer leur gestion des risques.

De même, les deux volets du risque cabinet (risques missions et risques collaborateurs) sont en étroite interaction :

- D'une part, une bonne gestion des risques missions (choix de très bons clients à risque faible) allège les tâches des collaborateurs et réduit les risques collaborateurs ainsi que le risque cabinet.
- D'autre part, une gestion efficace des risques collaborateurs par le développement d'une bonne culture du risque au sein du cabinet et la supervision des activités quotidiennes assure une identification ainsi qu'une remontée efficaces des risques dossiers et réduit ainsi les risques clients et par conséquent le risque cabinet<sup>345</sup>.

Aussi peut-on confirmer que l'expert-comptable assure un rôle fondamental dans la mise en œuvre du processus de gestion des risques et la détermination du risque global du cabinet.

### **Sous-section 3 : Information sur la politique choisie pour gérer les risques**

---

La politique de gestion des risques peut être définie comme l'ensemble des actions visant à maîtriser les risques professionnels. Cette politique est mise en œuvre par tous les membres du cabinet.

La mise en œuvre de la politique de gestion des risques dépend de la nature de la perception des membres du cabinet du risque et concerne l'appétence pour le risque et le traitement des risques identifiés.

#### **§1. La perception du risque**

---

Selon Rigaud (E.), les principales problématiques liées à la mise en œuvre d'une politique de gestion des risques professionnels au sein des entreprises sont résumées dans les caractéristiques de la perception des risques des entrepreneurs<sup>346</sup>.

De même, Legoherel et Callot confirment « le lien établi entre l'environnement, le degré d'incertitude, la perception du risque et la prise de décision. La perception du risque agit

---

<sup>345</sup> Le développement d'une procédure d'information automatique de l'expert-comptable des risques subis par le client (erreurs comptables, fraudes fiscales ...), par exemple, permet de prendre les mesures nécessaires (essayer de corriger ces erreurs en manifestant le désaccord du cabinet à ce type de pratique, voire même démissionner de la mission en cas de résistance du client) pour réduire ce risque ainsi que le risque subi par le cabinet.

<sup>346</sup> Rigaud (E.), « Définition et opérationnalisation d'une organisation virtuelle à base d'agents pour contribuer à de meilleures pratiques de gestion des risques dans les PME-PMI », Thèse de doctorat, L'école des Mines, Paris, 2003, page 24.

sur les comportements et joue un rôle prépondérant sur le processus de décision de l'individu »<sup>347</sup>.

La perception du risque<sup>348</sup> est une des clés de succès d'une gestion performante des risques. En effet, elle affecte les comportements et oblige à prendre des mesures de sorte qu'il est possible d'affirmer que les décisions, les moyens réservés et les mesures prises sont fonction de la gravité des risques et de leur caractère inévitable tels qu'ils sont perçus beaucoup plus que tels qu'ils devraient être considérés<sup>349</sup>.

Plus une personne, notamment l'expert-comptable et chacun de ses collaborateurs, développe son sens du risque, plus son acuité de vision du risque est percutante et plus son travail et ses conclusions sont fiables et sécurisés et la gestion du risque proactive et efficace<sup>350</sup>.

## **§2. L'information sur la perception du niveau acceptable du risque « appétence pour le risque »**

---

L'appétence pour le risque<sup>351</sup> est directement liée à la stratégie du cabinet. En effet, le dispositif de gestion des risques permet à l'expert-comptable de choisir une stratégie en cohérence avec son niveau d'appétence pour le risque.

---

<sup>347</sup> Rapporté in, Yaïch (A.), « La perception du risque », Lettre comptable n°6 de l'année 2006.

<sup>348</sup> En traitant des aspects qualitatifs de la perception du risque, la lettre comptable n° 6 de l'année 2006, rapporte que, selon une étude du Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) « Evaluation de la vulnérabilité et des risques », la recherche sur la perception des risques montre qu'un risque concret et personnalisé est mieux perçu qu'un risque abstrait.

Un risque abstrait qui laisse croire que cela n'arrivera jamais est plus facilement toléré qu'un risque personnalisé qui s'est réellement posé à d'autres personnes dans la même situation que soi.

De même, les problèmes complexes relatifs aux risques sont traités psychologiquement par un rejet.

Les risques courus par un groupe sont mieux tolérés qu'un risque menaçant individuellement une personne, même si le groupe comprend cette personne.

La perception des risques familiers courus plusieurs fois, peut devenir au fil du temps comme négligeable et faible. Des risques inévitables peuvent être totalement rejetés et pratiquement occultés.

« De façon générale, les recherches sur la perception des risques montrent que les gens évaluent les risques à l'aide de nombreux concepts subjectifs, opérant à plusieurs niveaux. L'aspect quantitatif du risque est moins important que certains de ses caractères qualitatifs : l'image offerte par un risque particulier et les suppositions qui lui sont associées. Quatre facteurs semblent importants dans la perception des risques :

Exposition : Le niveau réel du risque, mesuré quantitativement ;

Familiarité : Expérience personnelle de cet aléa ;

Prévention : Degré auquel l'aléa est perçu comme contrôlable, et ses effets évitables ;

Effroi : Ce concept, attaché sous ce nom aux aléas par certains chercheurs, signifie l'horreur inspirée par l'aléa, son amplitude et ses conséquences ».

Le facteur « effroi » atteint un haut degré lorsque le risque a des conséquences dommageables graves et largement perçues comme inévitable. Et l'étude du PNUD ajoute que « la perception du risque s'avère étroitement liée au facteur d'effroi ; elle est liée de façon moins spécifique avec le niveau d'exposition ou de familiarité ».

Elle ajoute qu'un niveau élevé de perception du risque déclenche en général le désir et les actions visant à le réduire ; ou dans le cas où le risque est inacceptable à le supprimer, si possible.

Il est clair, ajoute le PNUD, qu'un accès accru à une information sur les faits peut accroître la perception du risque, et par conséquent réduire l'acceptation de ce risque ».

<sup>349</sup> Yaïch (A.), op.cit

<sup>350</sup> Yaïch (A.), « L'impôt sur les sociétés 2007 », page 24.

<sup>351</sup> Le comité COSO définit l'appétence pour le risque comme étant le niveau de risque global auquel l'organisation accepte de faire face, en cohérence avec ses objectifs de création de valeur. Il précise aussi que deux approches

Le niveau de tolérance du risque reflète la conception du cabinet en matière de gestion des risques et influence sa culture et ses activités quotidiennes.

Selon Yaïch (A.), un niveau élevé de perception du risque et de sa gravité déclenche les actions visant à le traiter. A un certain niveau de gravité, le risque devient inacceptable.

Le concept de tolérance au risque et la limite où se situe le seuil de l'inacceptable détermine les moyens et l'ampleur des efforts et sacrifices que l'on est prêt à consentir pour le traiter<sup>352</sup>.

La réalisation des objectifs visés par l'expert-comptable dépend de la qualité avec laquelle les collaborateurs mettent en œuvre la stratégie du cabinet. L'attitude des collaborateurs est étroitement liée à la connaissance de ce qui est acceptable et de ce qui ne l'est pas.

### **§3. L'information sur la politique de traitement des risques**

---

Bien que la réponse à certains risques soit mise en application par les collaborateurs<sup>353</sup> dans le cadre de l'exercice de leurs activités quotidiennes, les conséquences de ces risques sont toujours subies par le cabinet en sa globalité et particulièrement l'expert-comptable.

Il est, par conséquent, nécessaire de bien informer les collaborateurs sur la nature des réponses qui doivent être apportées aux risques identifiés et de contrôler, continuellement, leurs attitudes (pour s'assurer qu'ils apportent les traitements adéquats et informent automatiquement l'expert-comptable) vis-à-vis des risques identifiés.

Malgré l'importance accordée à l'intégration des collaborateurs dans le processus de gestion des risques, la nécessité de l'information des nouveaux recrutés semble être méconnue par les experts-comptables ayant participé à l'enquête. En effet, 50% des participants affirment que certains de leurs collaborateurs, uniquement, sont informés de la politique de gestion des risques choisie par le cabinet<sup>354</sup>.

La performance des collaborateurs, dans leurs activités de gestion des risques, dépend autant du ton donné par l'expert-comptable et son exemplarité en matière de gestion des risques que de la qualité des outils d'information qu'il utilise.

---

peuvent être adoptées pour la détermination de l'appétence au risque, l'approche qualitative (élevée, moyenne ou faible) et celle quantitative qui consiste à comparer le coût des risques tolérés par rapport à leur contribution dans la réalisation des objectifs.

<sup>352</sup> Yaïch (A.), « La perception du risque », La lettre comptable, n° 6 de l'année 2006.

<sup>353</sup> Autre que la réponse au risque liée à l'acceptation des clients qui reste une attribution de l'expert-comptable.

<sup>354</sup> Voir l'analyse des questions 18.2 et 18.3 en annexe.

## **Section 2 : Les outils de communication sur la de gestion des risques**

---

Le développement d'une culture du risque ainsi que l'efficacité du processus de gestion des risques dépendent des outils de communication mis en place par l'expert-comptable au sein du cabinet. En effet, la communication joue un rôle fondamental dans la création d'un bon environnement interne et dans le soutien aux autres éléments du dispositif de management des risques<sup>355</sup>.

Les outils de communication permettent aux collaborateurs de mieux recevoir et partager l'information sur la politique du cabinet en matière de gestion des risques, de comprendre les objectifs et de contribuer à leur réalisation.

Pour être efficace, la communication doit être multidirectionnelle : ascendante, descendante et transversale.

Cette communication peut revêtir différentes formes, pouvant exister au sein du cabinet, à savoir :

- La forme écrite par l'élaboration des manuels de procédures, des codes de conduite, des rapports et des notes internes ainsi que tout autre document traitant de la gestion des risques (sous-section 1).
- La forme verbale par la participation des collaborateurs à la fixation de la stratégie et des objectifs et à l'ouverture des canaux d'accès au plus haut responsables dans le cabinet (sous-section 2) ; et
- La tenue de réunions périodiques permettant d'évaluer le processus mis en place et de discuter des nouveaux risques identifiés (sous-section 3).

### **Sous-section 1 : La documentation**

---

La documentation constitue une source d'information et de communication entre les membres du cabinet. Toutefois, l'intérêt de la documentation dépend de son contenu et de sa mise à jour continue.

#### **§1. L'importance de la documentation**

---

La documentation est le meilleur moyen de gestion de l'information dans le cabinet (collecte, organisation, stockage, donc capitalisation et diffusion). Elle contribue au développement des connaissances des collaborateurs.

---

<sup>355</sup> IFACI, PricewaterhouseCoopers & Landwell & associés, op.cit, page 259.

Selon Madinier (H.) , le centre de compétences HEG « chez Ernst & Young, la mise en place d'un programme de gestion des connaissances basé essentiellement sur la documentation a permis d'accroître les performances et les bénéfices de 44% en 2 ans (Davenport 1997) »<sup>356</sup>.

De même, la documentation des travaux accomplis contribue à la transparence du processus de gestion des risques.

Documenter clairement toutes les activités, les points à examiner, les hypothèses, les incertitudes et les décisions clarifie et facilite la compréhension de tous les aspects relatifs au processus décisionnel en matière de gestion des risques<sup>357</sup>.

Malgré son importance, la documentation est très peu utilisée par les experts-comptables ayant participé à l'enquête<sup>358</sup>.

Quand elle existe, la nature et le contenu de la documentation varient d'un cabinet à un autre et dépendent, principalement, du rapport coûts/avantages et de la taille du cabinet.

## **§2. Le contenu de la documentation**

---

Le contenu de la documentation, en matière de gestion des risques, varie d'un cabinet à un autre, dans la mesure où plusieurs facteurs interviennent dans sa détermination, notamment, le volume d'activités du cabinet et le nombre de collaborateurs.

Dans ce sens, Santé Canada affirme que « bien qu'il soit important d'assurer la clarté et l'intelligibilité de la documentation, il faut mesurer l'importance de la documentation en fonction des ressources et des priorités, surtout lorsqu'il est essentiel d'intervenir en tenant compte du moment opportun »<sup>359</sup>.

Les coûts engagés afin de s'approprier d'une documentation doivent être justifiés par les avantages qu'elle octroie en matière d'information et d'efficacité du processus de gestion des risques.

---

<sup>356</sup> Madinier (H.), « Documentation de projet et gestion des connaissances : les liens », le centre de compétences HEG, 2006, page 3.

<sup>357</sup> Principes fondamentaux en gestion du risque de Santé Canada, [http://www.hc-sc.gc.ca/hpfb-dgpsa/hcrisk\\_f.pdf](http://www.hc-sc.gc.ca/hpfb-dgpsa/hcrisk_f.pdf), visité en janvier 2007.

<sup>358</sup> L'analyse de la question 19 du questionnaire montre que 12%, uniquement, des participants utilisent la documentation comme moyen de communication sur les risques, alors que 80% font recours à la communication directe.

<sup>359</sup> Principes fondamentaux en gestion du risque de Santé Canada, [http://www.hc-sc.gc.ca/hpfb-dgpsa/hcrisk\\_f.pdf](http://www.hc-sc.gc.ca/hpfb-dgpsa/hcrisk_f.pdf), visité en janvier 2007.

La documentation devrait être simple, synthétique<sup>360</sup> et standardisée, elle ne doit pas être excessive. Madinier (H.) affirme que « Trop d'informations tue l'information »<sup>361</sup>.

La documentation du processus de gestion des risques peut être constituées des éléments suivants :

- **Les manuels de procédures :** Le Manuel de procédures définit la politique générale et les procédures appliquées par le cabinet en matière de gestion des risques. Il constitue la référence devant être utilisée par les collaborateurs du cabinet dans leurs activités visant à mettre en œuvre le processus de gestion des risques<sup>362</sup>.

Il s'agit d'un document expliquant d'une façon appropriée le fonctionnement du processus de gestion des risques. Les manuels prennent, généralement, la forme de livres ou de classeurs.

- **Les codes de conduite :** Le code de conduite se veut un guide plus ferme que les manuels de procédures et surtout plus compact que la multitude de pages qui détaillent la mise en œuvre du processus de gestion des risques. Cependant il reprend la forme de principes et instructions à respecter avec discernement<sup>363</sup>.
- **Les notes internes :** Il s'agit de notes émanant de l'expert-comptable, comportant des instructions à respecter ou des informations à mettre à la connaissance de certains ou de tous les collaborateurs d'une part, ainsi que des notes émanant de ces derniers et destinées au chef du cabinet, portant information des événements nouveaux ou des insuffisances constatées lors de la mise en œuvre du processus de gestion des risques, d'autre part.

Ces notes sont utilisées dans les cabinets de petite et moyenne taille ainsi que dans les cabinets de grande taille lorsqu'il s'agit de décisions non récurrentes.

- **Les procès verbaux de réunions :** Les procès verbaux comportent les comptes-rendus des réunions.
- **Les ouvrages et recherches** traitant de la gestion des risques ainsi que des risques professionnels.

La documentation ne peut pas être statique dans la mesure où elle doit être adaptée en fonction des changements vécus au niveau du cabinet et de l'environnement externe.

---

<sup>360</sup> Prax (J-Y.) & Michel (J.) (op.cit), experts en gestion des connaissances, insistent sur les méfaits de la surcharge informationnelle, et par assimilation, de l'hyperdocumentation, qui est tout sauf rentable.

<sup>361</sup> Madinier (H.), « Documentation de projet et gestion des connaissances : les liens », le centre de compétences HEG, 2006, page 4.

<sup>362</sup> <http://www.airports.org/aci/aci/file/ACI%20Policy%20HB/PHB4-FRANCAIS.pdf>, visité en janvier 2007.

<sup>363</sup> [http://fr.wikipedia.org/wiki/WP:Code\\_de\\_bonne\\_conduite](http://fr.wikipedia.org/wiki/WP:Code_de_bonne_conduite), visité en janvier 2007.

### **§3. La mise à jour de la documentation**

---

L'environnement dans lequel exercent les professionnels comptables est caractérisé par la constance des changements. Le degré d'incertitude augmente de jour en jour, des nouveaux risques apparaissent, le volume des activités ainsi que le nombre de collaborateurs changent, les objectifs évoluent. Les traitements des risques pertinents, à un moment donné, peuvent devenir inappropriés. Le système de contrôle peut devenir inefficace ou inappliqué. Toutes ces mutations doivent être prises en considération dans la gestion des connaissances des membres du cabinet et particulièrement par la mise à jour de la documentation.

La culture du risque joue, à cet effet, un rôle important. Yaïch (A.) ajoute que, « la culture du risque fait que, même lorsque l'entreprise est « en contrôle » aujourd'hui, sa direction a conscience que le mode de fonctionnement qui permet aujourd'hui d'être « en contrôle », ne garantit pas nécessairement que l'entreprise le demeure face au niveau de changement et de complexité du monde des affaires de demain et que, par conséquent, la vigilance est une condition de survie dans le nouveau mode de fonctionnement de l'économie »<sup>364</sup>.

Bien que considérée comme moyen écrit de communication, la documentation ne suffit pas à elle seule. D'autres outils de communication, non écrits, doivent être mis en place, notamment la concertation, l'ouverture des canaux d'accès aux hauts responsables ainsi que l'organisation de réunions régulières.

#### **Sous-section 2 : Concertation et ouverture de canaux d'accès aux plus hauts responsables**

---

La gestion des risques est l'affaire de tous mais, in fine, l'expert-comptable en est à la fois le principal acteur et le propriétaire et en assume la responsabilité<sup>365</sup>.

L'importance des collaborateurs sur l'efficacité du processus de gestion des risques justifie l'importance de leur adhésion à la politique générale du cabinet ainsi que de l'échange continue des informations. D'où l'importance de la concertation et l'ouverture des canaux d'accès aux responsables.

---

<sup>364</sup> Yaïch (A.), « La culture du risque », La RCF n° 66, 2004, page 3.

<sup>365</sup> IFACI, PricewaterhouseCoopers & Landwell & associés, op.cit, page 11.

## **§1. La concertation**

---

Chaque collaborateur joue un rôle dans la gestion des risques et contribue à l'efficacité de mise en œuvre du processus. C'est ainsi que la majorité des informations nécessaires à une gestion efficace sont produites par les collaborateurs. Encore, faut-il rappeler l'importance du travail collectif et de l'esprit de groupe qui doit régner au sein du cabinet afin de mettre en contribution l'intelligence collective de tous les membres.

Toutefois, impliquer les collaborateurs dans le processus de gestion des risques, afin qu'ils apportent les soins nécessaires aux activités quotidiennes, dépend de leur degré d'adhésion à la politique générale du cabinet. Une forte adhésion suppose la compréhension des objectifs fixés et du rôle de chacun pour les atteindre.

La participation active des collaborateurs ne se limite pas à la fixation de la politique, dans la mesure où elle s'étend aux activités de perfectionnement du processus et de mise à jour des objectifs. Elle se manifeste aussi par l'accès direct aux hauts responsables en cas de nécessité.

## **§2. L'ouverture des canaux d'accès aux hauts responsables**

---

La remontée de l'information en temps opportun est un facteur important de gestion des risques. Yaïch (A.) affirme que, les responsables doivent être mis au courant des événements et risques dès leur apparition ou découverte selon une politique et des procédures sécurisées de remontée de l'information (Whistle - blowing policy)<sup>366</sup>.

Il est fondamental, donc, de mettre en place des circuits de communication permettant la transmission rapide et sécurisée des informations, jugées urgentes, aux responsables concernés. L'accès direct et le contact de ces derniers constituent à la fois le circuit le plus rapide et le plus sûr permettant de transmettre l'information sans risque de déformation ni de représaille.

## **§3. Les limites de l'ouverture des canaux d'accès aux hauts responsables**

---

La concertation ainsi que l'accès direct aux hauts responsables connaissent quelques limites devant être prises en considération par l'expert-comptable.

D'une part, la politique générale du cabinet en matière de gestion peut ne pas gagner l'adhésion unanime de tous les collaborateurs, ce qui risque de se traduire par des

---

<sup>366</sup> Yaïch (A.), « L'impôt sur les sociétés 2007 », page 27.

différences dans la perception des risques, pouvant générer des inefficacités individuelles.

D'autre part, l'accès direct aux hauts responsables peut se convertir en un risque d'absence de formalisation des travaux accomplis, rendant ainsi le contrôle difficile. Par conséquent, le circuit de communication doit être bien contrôlé et limité aux situations urgentes.

Ces limites sont généralement plus accentuées lors de la mise en place du processus de gestion des risques, d'où la nécessité d'organiser des réunions régulières visant à contrôler l'efficacité du processus et à familiariser les collaborateurs à la gestion des risques.

### **Sous-section 3 : La tenue de réunions régulières**

---

Les réunions font partie intégrante des outils de gestion de la productivité organisationnelle et personnelle. Pour tirer profit des réunions et les utiliser pour créer un environnement productif et harmonieux, il faut comprendre tout ce qu'une réunion implique et posséder des compétences en matière d'animation efficace de réunions<sup>367</sup>.

#### **§1. L'impact des réunions régulières sur l'efficacité du processus de gestion des risques**

---

L'organisation de réunions régulières avec les collaborateurs contribue à l'amélioration de la performance du processus de gestion des risques. En effet, des réunions, bien organisées, constituent à la fois un moyen de suivi et de contrôle des travaux et un outil de motivation et de développement de l'esprit d'équipe.

L'expert-comptable peut profiter de ces rencontres avec les collaborateurs pour :

- Expliquer, davantage, la politique de gestion des risques choisie par le cabinet, ainsi que les tâches attribuées à chaque collaborateur afin de garantir leur concertation.
- Développer un langage commun en matière de gestion des risques facilitant ainsi le transfert des informations ;
- Faire participer les collaborateurs et bénéficier des avantages du travail collectif ;
- Encadrer les collaborateurs ;

---

<sup>367</sup> Conduite efficace de réunions, [http://www.statcan.ca/francais/training/generic\\_f.htm#0517](http://www.statcan.ca/francais/training/generic_f.htm#0517), visité en janvier 2007.

- Découvrir les qualités individuelles de chaque collaborateur permettant de procéder à des affectations pertinentes des tâches ;
- Prendre connaissance des défaillances et des problèmes rencontrés lors de la mise en œuvre du dispositif de gestion des risques ;
- Adapter la stratégie de gestion des risques aux circonstances internes et externes.

Notons que « même si les objectifs d'une réunion ne sont pas atteints, une réunion n'est jamais inutile, car elle fait toujours avancer la connaissance des autres et le sentiment de groupe »<sup>368</sup>.

Toutefois, les réunions ne peuvent générer des avantages que lorsqu'elles ont été bien organisées et dirigées.

## **§2. Organiser et diriger efficacement les réunions**

---

Organiser et diriger des réunions efficaces exige le respect des règles suivantes<sup>369</sup> :

- Confirmer l'objectif de la réunion ;
- Confirmer l'identité des parties représentées à la réunion ;
- Confirmer que l'éventail des parties représentées est approprié aux fins de l'atteinte de l'objectif ;
- Analyser l'objectif et voir si la tenue d'une réunion est la meilleure façon de l'atteindre ; discuter de ce point et le confirmer avec les participants éventuels (par exemple : éviter de tenir une réunion pour diffuser de l'information qui serait mieux diffusée par une note ou un courriel) ;
- Collaborer avec les participants pour établir un ordre du jour qui permettra d'atteindre l'objectif dans un temps raisonnable ;
- Collaborer avec les participants pour fournir la documentation à l'avance lorsque cela est nécessaire ;
- Diriger la discussion d'une façon structurée<sup>370</sup> ;
- Solliciter les points de vue d'une façon engageante et confirmer la compréhension commune des différents points de vue ;
- Énoncer ses points de vue de façon claire et concise ;

---

<sup>368</sup> L'information, <http://perso.orange.fr/m.emery.management/ME6informationpdf.pdf>, visité en mars 2007.

<sup>369</sup> Yaïch (A.), « Ethique et compétence comptables », page 47.

<sup>370</sup> L'incapacité à diriger une réunion réside dans le fait de la laisser partir à la dérive plutôt que de la focaliser sur l'ordre du jour. Autre carence de même ordre : l'incapacité d'être clair et ferme, si bien que les collaborateurs ne savent pas ce qu'on attend d'eux.

- Concilier ou rapprocher les points de vue des dirigeants pour parvenir à une entente lorsque c'est possible ;
- Diriger le groupe vers un consensus clair ;
- confirmer les étapes subséquentes ; consigner le travail dans un dossier.

Bien que le respect de ces règles garantisse le bon déroulement des réunions, l'expert-comptable doit, toutefois, éprouver certaines qualités.

### **§3. L'importance de l'attitude de l'expert-comptable**

---

Lorsque l'expert-comptable communique oralement avec ses collaborateurs, notamment au cours des réunions, l'attitude et le ton de la voix accentuent le contenu des messages communiqués<sup>371</sup>.

L'expert-comptable est appelé à dire ce qu'il fait, c'est-à-dire servir d'exemple pour les collaborateurs. En effet, les actes sont plus parlants que les mots dans la mesure où les actes des collaborateurs sont influencés par l'histoire et la culture du cabinet et s'inspirent de la façon dont leur chef gère et a géré des situations similaires<sup>372</sup>.

Les outils de communication doivent permettre de véhiculer les informations nécessaires permettant la mise en œuvre efficace du processus de gestion des risques. Toutefois, la performance de ces outils ne dispense pas de mettre en place un système de pilotage et de contrôle du fonctionnement de ce processus. En effet, la délégation implique un accompagnement avec un contrôle poussé et régulier.

## **Section 3 : Contrôle et Pilotage du processus de gestion des risques**

---

Bien que les activités de gestion des risques quotidiens soient, généralement, accomplies par les collaborateurs, les effets des risques sont subis, en dernier ressort, par l'expert-comptable. En effet, la délégation ne signifie nullement une « démission de fait », ni un transfert de responsabilité.

Toute délégation implique, en contrepartie, un contrôle des travaux accomplis. L'expert-comptable est appelé à instaurer des procédures de contrôle permettant de s'assurer de la mise en œuvre des traitements des risques.

---

<sup>371</sup> IFACI, PricewaterhouseCoopers & Landwell & associés, op.cit, page 115.

<sup>372</sup> Op.cit

Ces contrôles, peuvent revêtir différentes formes et doivent être intégrés aux activités de traitement des risques.

Toutefois, les activités de contrôle ne doivent pas être rigides. En effet, elles peuvent devenir, au fil du temps, inefficaces. Elles doivent, par conséquent, s'adapter aux changements de l'environnement aussi bien interne qu'externe. De même, les traitements des risques pertinents à un moment donné peuvent devenir inappropriés.

Face à ces changements, l'expert-comptable doit déterminer si le dispositif de gestion des risques reste efficace ou s'il nécessite des adaptations.

Dans la présente section seront successivement présentés :

- Des généralités sur les activités de contrôle (sous-section 1) ;
- Les politiques et procédures de contrôle (sous-section 2) ; et
- Les activités de pilotage (sous-section 3).

### **Sous-section 1 : Généralités sur les activités de contrôle**

---

Les activités de contrôle sont constituées des politiques et procédures déployées pour s'assurer que les traitements des risques sont effectivement mis en œuvre de manière correcte<sup>373</sup>. Elles doivent être présentes dans tout le cabinet, à tout niveau et dans toute fonction.

Il existe plusieurs classifications des activités de contrôles, dont, notamment, les contrôles préventifs et les contrôles détectifs. Ces contrôles peuvent être manuels ou informatisés.

#### **§1. Relation entre activités de contrôle et traitement des risques**

---

En fonction des traitements choisis des risques, l'expert-comptable détermine des activités de contrôle permettant d'assurer leur mise en œuvre effective dans les délais impartis<sup>374</sup>. En effet, les traitements choisis servent de point central pour la mise en place des activités de contrôle.

Selon le cadre de référence de gestion des risques COSO II<sup>375</sup>, certaines activités de contrôle sont intégrées dans le processus de gestion du cabinet alors que d'autres constituent le traitement même du risque<sup>376</sup>.

---

<sup>373</sup> Op.cit, page 93.

<sup>374</sup> Op.cit

<sup>375</sup> Op. cit.

<sup>376</sup> Par exemple, pour un objectif qui serait de s'assurer que des transactions données ont reçus les autorisations nécessaires, le traitement sera probablement une activité de contrôle, comme l'approbation de l'expert-comptable.

Lors du choix des activités de contrôle, il convient d'en considérer la pertinence et l'opportunité au regard du traitement des risques et de l'objectif s'y rapportant. En effet, le lien entre objectifs, traitement des risques et contrôle ne peut pas être négligé.

Les activités de contrôle représentent, donc, une part importante du processus par lequel l'expert-comptable cherche à atteindre ses objectifs.

## **§2. Typologie des activités de contrôle**

---

Il existe plusieurs classifications des activités de contrôle. On cite à titre d'exemples<sup>377</sup> :

- Les contrôles préventifs, permettant d'interrompre certaines transactions avant leur exécution. On peut citer, à titre d'exemples, le contrôle de l'application des procédures d'acceptation des nouvelles missions permettant de sélectionner des clients à faible risque ainsi que les procédures de recrutement des nouveaux collaborateurs permettant de réduire les risques collaborateurs sus indiqués ;
- Les contrôles détectifs, destinés à identifier les dysfonctionnements au moment opportun, à l'instar de la supervision des travaux effectués par les collaborateurs, le contrôle qualité, les procédures de sauvegarde, le contrôle des fiches clients, etc.

Malgré la complémentarité des ces deux types de contrôles, on constate, à travers l'analyse de l'enquête, que la majorité des experts-comptables, disposant d'un processus de gestion des risques mis en place dans leurs cabinets, n'utilisent qu'un seul type de contrôle. En effet, seuls deux experts-comptables, appartenants à des cabinets de grande taille, parmi les professionnels ayant participé à l'enquête, utilisent les deux types, ce qui amène à conclure que les processus de gestion des risques mis en place par la majorité des répondants à l'enquête souffrent d'insuffisances...<sup>378</sup>

Les activités de contrôle peuvent être manuels ou informatisés. Elle peuvent, aussi, être regroupées par objectif de contrôle.

Souvent, une combinaison de plusieurs contrôles est mise en place afin de répondre aux traitements des risques.

## **§3. Les composantes des activités de contrôle**

---

Les activités de contrôle incluent souvent deux éléments, à savoir une politique exposant ce qui doit être mis en place et des procédures précisant l'application de cette politique<sup>379</sup>.

---

<sup>377</sup> IFACI, PricewaterhouseCoopers & Landwell & associés, op.cit, pages 96-97.

<sup>378</sup> Voir l'analyse de la question 20 en annexe.

<sup>379</sup> Op.cit, page 98.

La politique peut prévoir par exemple le contrôle de la qualité des travaux effectués par les collaborateurs. La procédure consistera en la réalisation régulière de ce contrôle, avec une attention particulière accordée aux éléments précisés dans la politique, tels que la supervision des travaux au cours d'exécution des missions et l'examen analytique.

S'il est toléré que ces politiques sont communiquées verbalement dans les cabinets de petite taille, dans la mesure où l'expert-comptable exerce une forte supervision directe, la forme écrite est la plus appropriée dans les cabinets de grande taille, en raison de l'existence de plusieurs niveaux hiérarchiques.

Enfin, quelque soit la forme de la politique, verbale ou écrite, elle doit être mise en œuvre consciencieusement, rigoureusement et de façon cohérente. En effet, une procédure mise en œuvre d'une façon mécanique, sans prise en considération de la politique à laquelle elle se réfère, peut s'avérer inefficace.

## **Sous-section 2 : Les politiques et procédures de contrôle**

---

Même en présence de consensus visant à aider le cabinet à atteindre ses objectifs et encourager tous ses membres à adhérer aux plans d'action mis en place à cette fin, les politiques de contrôle diffèrent d'un cabinet à un autre.

### **§1. L'absence de politique type de contrôle**

---

Les traitements des risques et les activités de contrôle y afférentes diffèrent d'un cabinet à un autre. En effet, les professionnels font appel à leur jugement professionnel, lorsqu'il s'agit des activités de contrôle. Ceci implique que, même si deux professionnels se fixent les mêmes objectifs et prennent des décisions semblables concernant la façon de les atteindre, les politiques de contrôle seront généralement différentes.

L'ampleur des activités de contrôle dépend généralement de la taille et du volume des activités du cabinet. Dans ce sens, contrôler les activités de gestion des risques dans un petit cabinet est, souvent, plus aisé que contrôler les activités de gestion des risques d'un cabinet de grande taille.

### **§2. Les différentes activités de contrôle**

---

Plusieurs activités de contrôle peuvent être mises en place au sein du cabinet. Ce paragraphe se limitera aux activités couramment utilisées, notamment :

- La revue de l'expert-comptable permettant de mesurer l'atteinte des objectifs fixés ;
- Le contrôle de l'avancement des travaux et de respect des plannings ;

- La supervision directe d'une activité permettant au responsable de contrôler la performance avec laquelle elle est mise en œuvre (par exemple : la supervision des activités d'assistance, de certification, de consulting, la revue de la qualité de tenue des dossiers de travail effectuée par le chef de mission, l'examen analytique, etc.) ;
- Les questionnaires d'auto-évaluation ;
- Les questionnaires de fin de mission.

Le contrôle ne doit pas être considéré comme une fin en soi. Des actions correctrices doivent être entreprises pour remédier aux défaillances détectées ou pour s'adapter à l'évolution des objectifs, l'émergence de nouveaux risques et le changement de l'environnement du cabinet.

### **Sous-section 3 : Les activités de pilotage**

---

Le dispositif de gestion des risques fait l'objet d'un pilotage qui repose sur l'évaluation de l'existence du fonctionnement de ses éléments au fil du temps, par le biais d'opérations courantes de pilotage, d'évaluation spécifique ou d'une combinaison des deux<sup>380</sup>.

Les défaillances détectées doivent être communiquées au chef du cabinet au bon moment afin d'apporter les actions correctrices.

#### **§1. Les opérations courantes de pilotage et les évaluations spécifiques**

---

Les opérations courantes de pilotage résident dans les opérations réalisées dans le cadre de l'activité normale du cabinet et servant à suivre l'efficacité des éléments du dispositif de gestion des risques. Ces opérations incluent les vérifications au quotidien des informations utiles à la marche des affaires du cabinet.

Quand aux évaluations spécifiques, elles sont menées périodiquement suite à la modification d'un élément de la stratégie ou de la structure du cabinet par exemple.

Dans ce sens, le cadre de référence de gestion des risques COSO II soutient que « même si les opérations courantes de pilotage fournissent en règle générale des informations importantes sur l'efficacité des autres éléments du dispositif de management des risques,

---

<sup>380</sup> Op.cit, page 117.

il peut être utile de temps en temps de porter un regard neuf sur l'efficacité du dispositif de management des risques »<sup>381</sup>.

## **§2. Le processus d'évaluation**

---

Selon le cadre de référence de gestion des risques COSO II, « L'évaluation du dispositif de management des risques est un processus. Un certain nombre de méthodes et d'outils d'évaluation sont disponibles, y compris des techniques utilisant des grilles de contrôles, questionnaires ou digrammes de flux »<sup>382</sup>.

L'évaluation au sein des cabinets de comptabilité peut se limiter à la vérification de la réalité de la mise en œuvre des activités de gestion des risques. De ce fait, la pratique des questionnaires paraît être la plus appropriée, particulièrement, dans les cabinets de petites ou moyennes tailles.

## **§3. Le reporting sur les défaillances et les nouveaux risques**

---

Toutes les défaillances identifiées dans le dispositif de gestion des risques pouvant avoir une incidence sur la capacité du cabinet à développer et mettre en œuvre sa stratégie et à définir et atteindre ses objectifs doivent être documentées et communiquées à l'expert-comptable pour prendre les mesures nécessaires.

De même, les nouveaux événements identifiés doivent faire l'objet d'une analyse et une évaluation afin d'être communiquées à tous les membres du cabinet. Il s'agit par exemple des nouvelles positions administratives ou jurisprudentielles, des litiges probables entre les associés d'une société cliente, etc.

Yaïch (A.) avance que « la maîtrise des risques nécessite la constitution d'une mémoire des événements générateurs de risques et des risques réalisés. Le cahier des anomalies est un moyen de collecte et de mémorisation des risques consommés car il est nécessaire de connaître et de mesurer les dégâts pour déterminer le coût potentiel de chaque risque »<sup>383</sup>.

L'analyse des résultats de l'enquête montre que la majorité des répondants, disposant d'un processus de gestion des risques mis en place au sein de leurs cabinets, ne procède pas au pilotage et à la mise à jour de des activités de gestion des risques<sup>384</sup>.

---

<sup>381</sup> Op.cit, page 266.

<sup>382</sup> Op.cit, pages 268 et 269.

<sup>383</sup> Yaïch (A.), « La culture du risque », La RCF n° 66, 2004, page 3.

<sup>384</sup> Voir l'analyse de la question 21 en annexe.

Aussi, peut-on conclure que les activités de gestion des risques professionnels ne sont pas encore intégrées convenablement dans les politiques des experts-comptables, et que la majorité de ces derniers sont en train de gérer les risques d'une façon tacite.

# CONCLUSION

La réussite dans l'exercice libéral de la profession d'expert-comptable s'appuie sur deux volets à savoir :

- La réussite dans le développement d'une clientèle fructueuse (séduire et conserver des clients fidèles et ne présentant pas des sources de risques démesurés) ;
- La réussite dans la gestion interne du cabinet (gérer, efficacement, les missions ainsi que les collaborateurs).

Ces deux volets exigent la maîtrise de compétences variées, notamment, sur les plans comportemental, technique et de gestion des risques.

## **Le développement d'un portefeuille clients fait appel :**

### **1. Aux compétences relationnelles et comportementales :**

L'exercice de la profession comptable exige la maîtrise des compétences comportementales génériques et d'un certain nombre de compétences comportementales dites critiques. Ces compétences critiques sont, soit communes à toutes les missions dites aussi de base (fiabilité, conscience professionnelle et confidentialité), soit spécifiques constituant des conditions pour la réussite dans l'exercice de l'un des métiers de la profession comptable, à savoir l'assistance, la certification et le consulting. Les compétences critiques spécifiques conditionne le champ d'intervention de l'expert-comptable.

De même, constituer un portefeuille clients nécessite, aussi, le développement d'un réseau relationnel performant. Formant le capital relationnel de l'expert-comptable, le réseau lui permet de se faire connaître et d'avoir des opportunités de missions intéressantes.

Néanmoins, la fidélité des clients dépend de plusieurs critères dont, principalement, leur satisfaction de la qualité des prestations rendues par l'expert-comptable. Pour ce faire, ce dernier est appelé à n'accepter que les missions qu'il est capable de réaliser et de ne promettre que ce qu'il est capable de tenir. Aussi, peut-on dire que l'expert-comptable doit savoir gérer, convenablement, les attentes de ses clients.

## **2. Aux compétences techniques :**

Rendre une prestation de service de qualité implique l'exécution des missions avec compétence.

La compétence technique nécessite la maîtrise des démarches impliquées par les différents types de missions. Bien que ces démarches aient des traits communs, elles se caractérisent par des spécificités. Outre la connaissance de ces démarches, l'expert-comptable est tenu de les communiquer à ces collaborateurs afin de s'assurer de leur bonne application.

La connaissance des démarches impliquées ne constitue pas une fin en soi. La qualité de la prestation rendue dépend, aussi, du degré de professionnalisme avec lequel Ces démarches sont mises en œuvre.

Le professionnalisme, défini par T. Trodec comme étant le corrélat de toute activité menée avec succès, génère un climat de confiance entre l'expert-comptable et ses clients, renforçant ainsi la réputation du cabinet. Les clients ont besoin de traiter avec de vrais professionnels.

Toutefois, le professionnalisme exige le développement et le maintien des connaissances techniques, d'un savoir faire, des aptitudes comportementales et des aptitudes à résoudre les problèmes et à formuler des jugements professionnels de qualité.

## **3. Aux compétences en matière de gestion des risques**

L'environnement dans lequel exercent les experts-comptables est caractérisé par une forte incertitude, porteuse à la fois d'opportunités et de risques et nécessitant la mise en place d'un processus de gestion des risques.

La gestion des risques permet à l'expert-comptable d'éviter les risques, de saisir les opportunités et d'atteindre les objectifs qu'il s'est assigné.

L'implantation du processus de gestion des risques implique l'identification des événements, l'évaluation des risques professionnels correspondants afin d'apporter les traitements adéquats en fonction de l'appétence au risque.

Les risques liés à la clientèle peuvent être regroupés en deux catégories, à savoir :

- Les risques inhérents à la nature de la clientèle sélectionnée ;
- Les risques liés au recours au jugement professionnel en présence des difficultés d'interprétation des lois et des normes ainsi que la méconnaissance des difficultés de l'exercice de la profession par les institutions.

Gérer les risques professionnels permet à l'expert-comptable d'avoir des missions qui ne présentent pas des sources de risques inacceptables.

**Quant à la gestion interne du cabinet, elle exige :**

**1. Des compétences comportementales de management du cabinet**

La performance ainsi que la réputation du cabinet est fonction, en premier lieu, du modèle comportementale de l'expert-comptable ainsi que de ses collaborateurs.

Le comportement du chef de cabinet est d'une importance particulière dans la mesure où il détermine la nature du climat social régnant dans le cabinet, de résonance favorisant la performance globale ou de dissonance.

Etre compétent sur le plan comportemental permet à l'expert-comptable de développer et de gérer efficacement les comportements de ses collaborateurs permettant de créer un climat favorable à la performance, au contrôle interne et à la gestion des risques.

Avoir des collaborateurs fiables et auto-disciplinés améliore la performance du cabinet en réduisant le coût des contrôles et du processus de gestion des risques.

Le développement de la compétence comportementale des collaborateurs exige :

- L'intégration des comportements dans les critères de recrutement ;
- La communication des valeurs et exigences du cabinet aux nouveaux collaborateurs ;
- Le contrôle des comportements des collaborateurs et la gestion des conflits comportementaux ;
- Le développement de l'esprit de travail en équipe.

**2. Des compétences techniques pour la conduite des missions**

La mise en œuvre des démarches impliquées par les missions nécessite la définition des méthodes de travail, leur communication aux collaborateurs et le contrôle de leur bonne application. Ce contrôle ne peut se réaliser sans une documentation pertinente des travaux effectués. D'où la nécessité de la formation des collaborateurs à la bonne tenue des feuilles de travail ainsi que des dossiers de travail.

Toutefois, la qualité des travaux effectués par les collaborateurs est fonction de leur encadrement par l'expert-comptable. Cet encadrement suppose :

- La planification des missions ainsi qu'une bonne affectation des travaux aux collaborateurs en fonction des exigences techniques des tâches d'une part et du profil des collaborateurs de l'autre ;

- L'évaluation des performances des collaborateurs pour les aider à se développer par la critique constructive.

Le souci de rendre une prestation de qualité exige, enfin, une supervision et un contrôle qualité rigoureux des travaux effectués afin de détecter les anomalies éventuelles et d'apporter les actions correctrices au bon moment.

### **3. La communication sur les risques**

Certes, la gestion des risques est l'affaire de l'expert-comptable en premier lieu. Toutefois, l'efficacité du dispositif de gestion des risques mis en place dans le cabinet est fonction du soin apporté par chacun de ses membres aux activités de gestion des risques et de leur perception du risque.

Il est, par conséquent fondamental, de veiller au développement d'une culture de gestion des risques chez les des collaborateurs surtout en absence d'un enseignement de la matière dans les programmes universitaires.

Le développement de cette culture implique :

- L'information des collaborateurs sur l'importance de la gestion des risques ainsi que sur la politique choisie par le cabinet ; et
- Leur intégration dans le processus de gestion des risques ;

Le développement d'une culture de gestion des risques doit être soutenu par la mise en place des outils de communication performants permettant d'assurer une circulation multidirectionnelle de l'information entre les différents intervenants, permettant de prendre les décisions nécessaires en temps opportun.

L'importance du rôle des collaborateurs dans la gestion des risques exige la mise en place d'un système de contrôle et de pilotage des activités de gestion des risques afin de détecter les anomalies éventuelles et de les corriger et d'adapter la politique choisie aux exigences des changements de l'environnement.

La gestion des risques collaborateurs est en relation étroite avec la gestion des risques liés aux missions dans la mesure où l'efficacité de l'une dépend de celle de l'autre et que l'ensemble détermine le risque global du cabinet.

Certes, la réussite professionnelle exige la mobilisation de toutes les compétences. Toutefois, les compétences comportementales occupent une place particulière dans l'explication des cas de réussite.

En effet, notre époque est caractérisée par des changements majeurs<sup>385</sup>, notamment, l'augmentation du volume de connaissances nécessaires pour l'accomplissement des missions, le type dominant de l'intelligence passe de l'intelligence individuelle à l'intelligence collective, le volume des incertitudes ainsi que des risques professionnels augmente, le tout dans un contexte de méconnaissance de certaines institutions des difficultés d'exercice de la profession.

Ces changements mettent, davantage, l'accent sur le savoir-être de l'expert-comptable dans l'explication des cas de réussite. L'intelligence comportementale de l'expert-comptable lui permet, entre autre, de choisir le moment opportun pour changer de statut : d'un collaborateur à un chef de cabinet.

---

<sup>385</sup> Yaïch (N.) & Ben Abdelhamid (M.), « Le seuil critique d'intelligence comportementale des collaborateurs des cabinets d'expertise comptables », mémoire de fin d'études, Ecole Supérieure de Commerce de Sfax, 2004-2005, page 1.

# ANNEXE : ENQUETE

## I. PRESENTATION GENERALE DE L'ENQUETE

---

### A. Le champ de l'enquête et caractéristiques de l'échantillon

---

L'enquête, menée à l'aide d'un questionnaire, a été établie auprès des experts-comptables membres de l'Ordre des Experts Comptables de Tunisie.

Le questionnaire a été remis à 291 experts-comptables (parmi les 479 experts-comptables inscrits au tableau de l'ordre), soit un taux de 60.7%<sup>386</sup>.

Le questionnaire a été, soit déposé dans les cabinets (22 experts-comptables), soit envoyé par e-mail (268 experts-comptables<sup>387</sup>), ou par fax (1 expert-comptable).

Malgré les contacts préalables et les relances effectuées, la majorité des experts-comptables n'ont pas donné suite à notre questionnaire.

Le nombre total de réponses s'élève à 22<sup>388</sup> détaillé comme suit :

- 10 envoyés et reçus par e-mail (dont 2 experts-comptables installés à Sfax) ;
- 8 envoyés par e-mail et reçus par remise directe<sup>389</sup> (dont 4 experts-comptables installés à Tunis) ;
- 6 envoyés<sup>390</sup> et reçus par remise directe (experts-comptables installés à Sfax).

La taille de l'échantillon s'élève à 5% alors que le taux des réponses est de 8.2%.

Plusieurs causes expliquent ces taux faibles, dont :

- L'absence d'un contact direct avec les experts-comptables, particulièrement, ceux installés à Tunis ;
- La remise du questionnaire pendant une période critique (établissement des états financiers ainsi que des déclarations annuelles des entreprises) ;
- Le nombre élevé des questionnaires remis, au cours de la même période, par les candidats au diplôme national d'expert-comptable.

---

<sup>386</sup> Le nombre des experts-comptables inscrits au tableau de l'OEECT, lors de la distribution du questionnaire, s'élevait à 479.

<sup>387</sup> Le questionnaire a été envoyé à 297 experts-comptables dont 29 ayant des adresses e-mail (telle que figurant sur la liste, mise à jour, des experts-comptables publiée sur le site officiel de l'OEECT, visité au mois de février 2007) inopérantes.

<sup>388</sup> 12 experts comptables installés à Sfax (50%) et 12 experts-comptables installés à Tunis (50%).

<sup>389</sup> Dont 2 reçus par voie postale.

<sup>390</sup> Dont 1 envoyé par Fax.

## **B. Présentation détaillée du contenu du questionnaire**

---

Le questionnaire comporte 3 parties :

- La première partie traite des facteurs de réussite dans l'exercice libéral de la profession d'expert-comptable.
- La deuxième partie est axée sur les compétences nécessaires pour développer une clientèle fructueuse.
- La troisième partie est consacrée des compétences nécessaires pour la gestion interne du cabinet.

Le questionnaire propose les modes suivants pour répondre aux questions qui y sont incluses :

- Pour certaines questions, la personne interrogée est appelée à classer une série de réponses-types (ex. de 1 à 4...). Dans la plupart des cas, le questionnaire offre au répondant la faculté de choisir une autre réponse et la possibilité d'insérer un commentaire sur la question.
- Pour les autres questions, la personne interrogée est appelée à choisir une ou plusieurs réponses parmi une série de réponses prédéfinies.

### **Première partie du questionnaire : Facteurs de la réussite dans l'exercice libéral de la profession d'expert-comptable**

---

Cette partie propose en question unique de classer selon l'ordre de l'importance les trois facteurs de réussite suivants :

- Les compétences comportementales ;
- Les compétences techniques ; et
- La gestion des risques professionnels.

### **Deuxième partie du questionnaire : Compétences nécessaires pour le développement d'une clientèle fructueuse**

---

Cette partie est composée de 33 questions traitant des compétences nécessaires pour constituer et développer une clientèle fructueuse. Elle est composée de trois sections :

- La première section, composée de 14 questions, traite des compétences comportementales ;
- La deuxième section, composée de 12 questions, est consacrée aux compétences techniques ;
- La troisième section, composée de 7 questions, est relative à la gestion des risques professionnels.

## Troisième partie du questionnaire : Compétences nécessaires pour la gestion interne du cabinet

Cette partie est composée de 23 questions traitant des compétences de management du cabinet. Elle est composée des trois sections suivantes :

- La première section, composée de 10 questions, traite des compétences comportementales de management du cabinet ;
- La deuxième section, composée de 7 questions, est consacrée aux compétences techniques de conduite des missions ;
- La troisième section, composée de 6 questions, est relative à la communication sur les risques professionnels.

### Contenu du questionnaire

Le contenu détaillé du questionnaire remis aux experts-comptables, dans le cadre de la préparation du présent mémoire, se présente comme suit :

## GENERALITES

### Facteurs de la réussite dans l'exercice libéral de la profession d'expert-comptable

#### Q1

##### Classez les facteurs de réussite selon l'ordre d'importance

- Les compétences comportementales
- Les compétences techniques
- La gestion des risques

Classez ces facteurs du plus important vers le moins important (1,2,3)

## LES COMPETENCES COMPORTEMENTALES NECESSAIRES AU DEVELOPPEMENT D'UNE CLIENTELE FRUCTUEUSE

### Choix des règles de conduite dans la recherche d'une clientèle cible

#### Q2

##### Les compétences critiques de base et spécifiques

Les compétences critiques correspondent aux compétences comportementales exigées pour l'exercice de la profession comptable. Ces compétences peuvent être de base ou spécifique par métier (Assistance, certification et consulting).

##### Classer les compétences suivantes selon leurs types :

De base	Spécifique Métier ?	Compétence critique
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Fiabilité
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Conscience professionnelle
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Confidentialité
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	L'exigence de la perfection
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	La passion du service
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	La gestion des attentes

De base	Spécifique Métier ?	Compétence critique
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Le sens de la collaboration et de la coopération
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	L'indépendance d'esprit et l'objectivité
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	La communication
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	L'écoute active
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	La confiance en soi
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Le travail d'équipe
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	L'empathie
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	La souplesse
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	La motivation

### Q3

**3.1. L'influence du diagnostic personnel des forces et faiblesses comportementales critiques sur le choix des domaines d'intervention du professionnel comptable est :**

- Totale
- Partielle
- Aucune influence

**3.2. Est-il fondamental de définir des valeurs et exigences applicables dans le choix de la clientèle ?**

- Oui.
- Non.

**3.3. Doit-on formaliser les valeurs et exigences définies ?**

- Oui
- Non, on peut se limiter au code des devoirs professionnels
- Non

**3.4. Doit-on établir, systématiquement, une lettre de mission pour chaque mission contractuelle ?**

- Oui, pour toutes les missions
- Tout dépend du client
- Non

**3.5. Les honoraires doivent être déterminés, principalement, :**

- Selon le tarif réel (en fonction du taux horaire)
- Tout dépend du client.
- Forfaitairement

### Le développement d'un réseau relationnel

### Q4

**4.1. Comment juger-vous l'importance des réseaux relationnels dans les professions libérales ?**

- Très importants
- Importants.
- Aucune importance

(Dans le cas du choix de l'une des deux premières propositions)

**4.2. Doit-on faire du développement de ces réseaux une réflexion stratégique (action à long terme) ?**

- Oui
- Pas tellement.
- Non

**4.3. De quel(s) type(s) de compétences a-t-on besoin pour développer les réseaux relationnels ?**

- Compétences comportementales intra-personnelles (conscience de soi, maîtrise de soi et motivation).
- Compétences comportementales inter-personnelles (Empathie, reconnaissance et gratitude et compétences sociales).
- Compétences techniques

Classez, éventuellement, les compétences choisies de la plus importante vers la moins importante (1,2,3)

## Le marketing professionnel

---

### Q5

**Quels sont les moyens de marketing professionnel que vous utilisez ?**

- L'animation de séminaires de formation, l'enseignement.
- La publication d'articles, recherches, ouvrages...
- La création d'un site web pour le cabinet
- Autres .....

Classez du plus important vers le moins important (1,2,3)

## La gestion des attentes des clients

---

### Q6

**6.1. Le professionnel comptable, crée-t-il, par ses dires et comportements, des attentes chez ses clients ?**

- Oui.
- Non.

**6.2. Si oui, est-il tenu de gérer ces attentes (Ne promettre que ce qu'il est capable de tenir et répondre aux attentes qu'il a promises) ?**

- Oui.
- Non.

**6.3. Comment jugez-vous l'influence de la gestion des attentes sur la satisfaction des clients ?**

- Importante.
- Moyenne
- Aucune influence.

**6.4. Quelles est la stratégie de réponse aux attentes des clients qui vous semble la plus appropriée ?**

- Choisir les missions pour lesquelles le professionnel développe les compétences nécessaires.
- Accepter toutes les missions et répondre à toutes les attentes et exigences des clients

## LES COMPÉTENCES TECHNIQUES NÉCESSAIRES AU DÉVELOPPEMENT D'UNE CLIENTÈLE FRUCTUEUSE

## Maîtrise des missions et des démarches qu'elles impliquent

---

### Q7

**7.1. Pensez-vous que chaque type de mission implique une démarche spécifique ?**

- Oui
- Non, la démarche est la même pour toutes les missions.

**7.2. Si oui, doit-on formaliser les démarches impliquées par les missions ?**

- Oui
- Non

**7.3. Si oui, comment formalisez-vous ces démarches ?**

- Par l'établissement d'un manuel
- Par l'établissement de programmes de travail standard
- Par l'établissement de programmes de travail par mission

## Le professionnalisme

---

Selon A. Yaich (2003) « le professionnalisme consiste à faire le nécessaire selon une démarche pertinente et avec compétence ».

### Q8

**8.1. Pensez-vous que la qualité de la prestation du service, rendue par le professionnel, ne dépend pas uniquement du respect de la démarche impliquée par chacune des missions mais aussi du degré de professionnalisme avec lequel ces démarches sont mises en œuvre ?**

- Oui.
- Pas tellement
- Non.

**8.2. Comment jugez-vous l'impact du professionnalisme sur la réussite professionnelle ?**

- Important.
- Moyen.
- Faible.

**8.3. Les diplômes universitaires, garantissent-ils la compétence nécessaire au professionnalisme ?**

- Oui
- Ils garantissent une partie de cette compétence.
- Non.

Dans la cas de choix de la deuxième ou de la troisième proposition :

**8.4. Quels sont les savoirs qui nécessitent une amélioration du système éducatif ?**

- Le savoir-connaissances
- Le savoir-faire.
- Le savoir-être

**8.5. Classer, par ordre d'importance, les moyens d'amélioration de la compétence que vous adoptez au sein de votre cabinet ?**

- Les séminaires de formation
- L'encadrement.
- Autres .....

.....  
**Classez ces moyens du plus important vers le moins important (1,2,3)**

**8.6. Quel modèle adoptez-vous dans l'acceptation des missions ?**

- Le modèle du client (Dans ce modèle, la qualité est dictée par le client)
- Le modèle de responsabilité (Dans ce modèle, la qualité, c'est ce qui satisfait le client sans compromettre le professionnel et engager sa responsabilité).
- Le modèle de professionnalisme

## Le jugement professionnel

---

### Q9

**9.1. Quelle place occupe le jugement professionnel dans les activités de l'expert-comptable ?**

- Importante
- Moyenne.
- Faible.

**Dans le cas du choix de la première proposition :**

**9.2. A quoi est due cette importance ?**

- Le caractère général des normes comptables
- Les normes comptables sont sujettes d'interprétation.
- La complexité des situations et la non adaptation des normes.
- Autres .....

.....  
Classez ces causes de la plus importante vers la moins importante (1,2,3)

**9.3. Un bon jugement professionnel est exigeant en terme de :**

- De choix des règles de conduite (règles déontologiques et éthiques)
- Des compétences techniques
- Des qualités comportementales du professionnel (professionnalisme, confidentialité, anticipation ...).

.....  
Classez ces propositions de la plus importante vers la moins importante (1,2,3)

## LA GESTION DES RISQUES LIES AUX MISSIONS

### Les risques professionnels

---

#### Q10

**10.1. Quelle est l'ampleur des risques professionnels dans la profession comptable ?**

- Très importante
- Importante.
- Moyenne.
- Peu faible.

**10.2. A quoi ces risques sont dus ?**

- La nature de la demande prédominante du marché.
- L'instabilité des interprétations des lois et normes.
- L'importance des jugements professionnels
- La méconnaissance des difficultés de l'exercice de la profession par corps institutionnels.

.....  
Classez ces causes de la plus importante vers la moins importante (1,2,3,....)

### La gestion des risques professionnels

---

#### Q11

**11.1. La gestion des risques influence-t-elle l'acceptation des missions ?**

- Oui.
- Pas tellement.
- Non.

**11.2. La gestion des risques permet de :**

- savoir dire non ...
- réduire l'effet des risques.
- saisir les opportunités
- éviter les risques et saisir les opportunités

**11.3. La gestion des risques liés aux missions est-elle formalisée au sein de votre cabinet ?**

- Oui.
- Non

**11.4. Attribuez une note sur une échelle de 0 à 10 pour chaque nature de mission, selon les risque qu'elle génère :**

- Assistance
- Certification (Audit légal & contractuel et expertise judiciaire)
- Consulting

**11.5. Quelle appétence pour le risque que doit adopter le professionnel comptable ?** (L'appétence pour le risque est le niveau de risque global qu'une entité accepte dans la poursuite de ses activités en cohérence avec ses objectifs de création de valeur).

- Elevée
- Moyenne
- Faible

## LES COMPETENCES COMPORTEMENTALES DE MANAGEMENT DU CABINET

### Le modèle comportemental de l'expert-comptable

---

#### Q12

**12.1. Quelle est, selon vous, l'importance des comportements sur la performance du cabinet ?**

- Importante.
- Moyenne.
- Faible.

**12.2. Quel type de professionnel est le mieux adapté à la profession comptable ?**

- Le professionnel entraîneur
- Le professionnel autoritaire
- Autres .....

**12.3. Les comportements du chef du cabinet ont-ils une influence sur ceux des collaborateurs ?**

- Oui.
- Pas tellement.
- Non.

**12.4. Pensez-vous qu'on peut grandir de taille sans développer, au préalable, un modèle comportemental adéquat au sein du cabinet ?**

- Oui.
- Pas tellement.
- Non.

### Le contrôle des comportements des collaborateurs

---

#### Q13

**13.1. Est-il nécessaire d'intégrer les compétences comportementales dans les critères de recrutement ?**

- Oui.
- Non.

**13.2. Arrive-t-il qu'on se trompe dans les qualités comportementales des candidats ?**

- Oui
- Rarement
- Non

**13.3. Classer les moyens permettant de réduire le risque des recrutements-erreur :**

- La détermination du coefficient comportemental du poste.
  - Le test psycho-technique.
  - Maîtriser la logique des comportements
- Classer ces moyens du plus important vers le moins important (1, 2, 3)

**13.4. Doit-on veiller à l'amélioration des compétences comportementales des collaborateurs ?**

- Oui.
- Il s'agit plutôt d'une **option**.
- Non, on ne peut pas changer les comportements d'une personne

## **Le travail en équipe**

---

### **Q14**

**14.1. Comment jugez-vous l'importance du travail en équipe sur la performance du cabinet ?**

- Très important
- Important
- Importance moyenne
- Aucune importance

**14.2. Le travail en équipe dépend-il des qualités personnelles de tous les membres du cabinet ?**

- Oui
- Pas tellement
- Non

## **LES COMPETENCES TECHNIQUES DE CONDUITE DES MISSIONS**

### **Les méthodes de travail**

---

#### **Q15**

**15.1. Les méthodes de travail sont-elles formalisées au sein de votre cabinet ?**

- Oui
- Non

**15.2. Quelle importance accordez-vous à la qualité avec laquelle les dossiers de travail sont préparés ?**

- Elevée
- Moyenne
- Faible

### **L'encadrement des collaborateurs**

---

#### **Q16**

**16.1. L'affectation des missions dépend-elle des compétences techniques des collaborateurs ?**

- Oui
- Non

**16.2. Procédez-vous à l'évaluation des performances de vos collaborateurs ?**

- Oui
- Non

**16.3. La procédure d'évaluation est-elle formalisée au sein de votre cabinet ?**

- Oui
- Non

## Le contrôle qualité

### Q17

**17.1. Classez les outils de revue de qualité, selon l'ordre d'importance au sein de votre cabinet**

- La supervision directe
- La revue indépendante
- L'audit à blanc
- La prise en compte du feed-back externe (clients, divers contrôles, ...)
- Autres .....

.....  
Classer ces outils du plus important vers le moins important (1, 2, 3,...)

**17.2. La formulation des critiques contribue-t-elle à l'amélioration de la qualité des prestations rendues ?**

- Toujours
- Oui, si elle obéit à une démarche bien déterminée
- Non

## LA COMMUNICATION SUR LES RISQUES

### Le développement d'une culture du risque

### Q18

**18.1. Les nouveaux diplômés sont-ils bien informés sur les risques ?**

- Oui
- Non

**18.2. Les collaborateurs doivent-ils être intégrés dans le processus de gestion des risques ?**

- Oui
- Non, le gestion des risques est la responsabilité du chef du cabinet uniquement

**18.3. Vos collaborateurs sont-ils informés de la politique de gestion des risques du cabinet**

- Oui
- Certains collaborateurs uniquement
- Non

### Les outils de communication sur les risques

### Q19

**Quels sont les moyens de communication sur les risques que vous utilisez au sein de votre cabinet ?**

- La documentation (Manuels de politique, notes internes, ...)
  - La communication directe
  - Autres .....
- .....

### Les outils de contrôle du processus de gestion des risques

### Q20

Dans le cas où une procédure de gestion des risques est mise en place au sein de votre cabinet :

**Quels sont les outils de contrôle de la bonne mise en œuvre de la politique de gestion des risques que vous utilisez ?**

- Les contrôles préventifs
- Les contrôles détectifs

## **Le pilotage du processus de gestion des risques**

---

### **Q21**

Dans le cas où une procédure de gestion des risques est mise en place au sein de votre cabinet :

**Procédez-vous à la mise à jour continue du processus de gestion des risques** (identification et information sur les nouveaux risques, la mise à jour des procédures de contrôle,...) ?

- Oui
- Non

## **II. ANALYSE DES REponses REÇUES**

---

### **A. Synthèse générale des résultats de l'enquête**

---

Traitant des compétences nécessaires pour la réussite dans l'exercice libéral de la profession d'expert-comptable, les résultats de l'enquête confirment, en grande partie, les idées développées dans le présent mémoire.

D'abord, la première partie, traitant des facteurs de réussite, a été marquée par une méconnaissance, de la part de la majorité des participants, de l'importance des comportements dans la carrière professionnelle.

Ce constat se trouve confirmé par l'analyse de la deuxième et de la troisième partie du questionnaire. En effet, la totalité des experts-comptables n'arrivent, par exemple, à distinguer entre les notions de compétences critiques de base et compétences spécifiques.

Les difficultés éprouvées dans les questions traitant des comportements sont surmontées dans les questions traitant des autres volets des compétences comportementales à l'instar des règles éthiques, de la gestion des attentes des clients, du modèle comportemental de l'expert-comptable, de la gestion des comportements des collaborateurs, etc.

Quant aux parties traitant des compétences techniques, l'enquête montre que les experts-comptables interrogés confirment, parfaitement, les idées développées dans le présent mémoire.

Il ressort de l'analyse du questionnaire, que les participants ont des connaissances techniques beaucoup plus développées qu'en matière comportementale ou de gestion des risques.

La gestion des risques professionnels semble, quant à elle, être non mise en œuvre convenablement par les participants à l'enquête. En effet, le processus de gestion des risques ne paraît être mis en place d'une façon parfaite que par une minorité d'experts-comptables, appartenant à des cabinets de grande taille.

Peut-on conclure que la mise en place des processus de gestion des risques, dans les cabinets petite et moyenne taille, souffre de quelques insuffisances affectant ainsi la qualité avec laquelle les professionnels gèrent leurs risques.

## **B. Résultats détaillés de l'enquête**

---

Cette partie expose les résultats détaillés de l'enquête :

- Pour les questions qui requièrent un classement de réponses préétablies, on présentera des statistiques relatives à chaque niveau de classement de réponse.
- Pour les questions à choix unique, on exposera pour chaque question un seul tableau récapitulant les statistiques des réponses des personnes interrogées.

Lors du dépouillement des réponses, on a noté que certaines réponses n'ont pas scrupuleusement obéi à cette logique :

- Certaines personnes interrogées n'ont pas classé des réponses types ou donné le même classement à une même réponse.
- D'autres ont procédé au classement de réponses à choix unique.
- Certaines questions n'ont pas fait l'objet de réponses.

Pour ces raisons, la somme des pourcentages pour une même réponse-type peut être différente de 100%.

Enfin, cette présentation s'est efforcée d'exposer, pour chaque question, une analyse des principaux enseignements des réponses formulées.

### **Résultats de la première partie : Question générale**

---

#### **Q1. Classement des facteurs de la réussite dans l'exercice libéral de la profession d'expert-comptable**

	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
Les compétences comportementales	50%	33%	17%
Les compétences techniques	46%	38%	16%
La gestion des risques professionnels	4%	29%	67%

#### **Analyse :**

Il ressort des réponses une prise de conscience de l'importance de l'intelligence comportementale par la majorité des experts-comptables. En effet, 50% des personnes

interrogés classent ces compétences en premier rang, alors que 33% les classent en second lieu dont 29% après les compétences techniques.

Ces résultats montrent que la notion de comportements professionnels commence à être reconnues dans la pratique professionnelle comptable.

## **Résultats de la deuxième partie : Les compétences nécessaires pour le développement d'une clientèle fructueuse.**

---

### **A. Les compétences comportementales**

#### **§1. Choix des règles de conduite dans la recherche d'une clientèle cible**

##### **Q2. Les compétences critiques de base et spécifiques**

La majorité écrasante des experts-comptables interrogés n'ont pas su répondre à cette question. En effet, sur les 24 réponses recueillies, une seule a classé convenablement les compétences critiques comptables, soit un taux de 4%. Les autres interrogés ont, soit donné de fausses réponses, soit classé les compétences proposées soit, enfin, se sont abstenus de répondre.

##### **Analyse :**

Malgré l'importance cruciale, démontrée par les diverses recherches, des compétences critiques comptables dans l'explication des cas de réussite, ces dernières demeurent des compétences tacites dans la pratique professionnelle comptable tunisienne. En effet, aucune personne ne nie l'importance de la fiabilité, de la confidentialité ou encore de la conscience professionnelle dans l'exercice de la profession comptable, toutefois on ne les reconnaît pas en tant que compétences critiques. D'ailleurs, la notion de compétence critique semble être méconnue.

Ce constat peut être expliqué par la faible intégration de l'intelligence comportementale dans les programmes universitaires.

##### **Q.3**

##### **Q3.1. Le diagnostic personnel des forces et faiblesses comportementales**

	<b>Totale</b>	<b>Partielle</b>	<b>Aucune</b>
L'influence du diagnostic personnel des forces et faiblesses comportementales critiques sur le choix des domaines d'intervention de l'expert-comptable est :	37%	63%	0%

##### **Analyse :**

L'analyse des réponses montre que la majorité des experts-comptables interrogés ne donne qu'une importance partielle à l'influence de la maîtrise des compétences comportementales critiques spécifiques sur la délimitation du champ de leur intervention. Ceci prouve, une autre fois, la méconnaissance du fait que la maîtrise des

compétences comportementales critiques spécifiques conditionne la bonne exécution des missions. Aussi, peut-on dire que peu d'experts-comptables tiennent compte de la compétence comportementale de leur cabinet dans l'acceptation des missions, ce qui les expose au risque de décevoir.

### **3.2. Définition des valeurs et exigences applicables dans le choix de la clientèle**

	Oui	Non
Est-il fondamental de définir des valeurs et exigences applicables dans le choix de la clientèle ?	100%	0%

### **3.3. Formalisation des valeurs et exigences**

	Oui	Non, on peut se limiter au code des devoirs professionnels	Non
Doit-on formaliser les valeurs et exigences définies ?	71%	29%	0%

#### **Analyse :**

Il ressort des réponses recueillies, qu'à l'inverse des compétences comportementales, la totalité des experts-comptables (100%) accordent une importance particulière à la définition des valeurs et exigences applicables dans le choix de la clientèle. Malgré le fait que ces valeurs sont, principalement, définies par le code d'éthique et le code des devoirs professionnels, la majorité des interrogés soutiennent l'obligation de les formaliser et de ne pas se fier uniquement aux codes sus-indiqués.

### **3.4. La lettre de mission**

	Oui	Tout dépend du client	Non
Doit-on établir, systématiquement, une lettre de mission pour chaque mission contractuelle ?	71%	29%	0%

#### **Analyse :**

La revue approfondie des réponses montre que les experts-comptables qui soutiennent l'obligation de formaliser les valeurs et exigences applicables dans le choix de la clientèle, rejoignent l'obligation d'établir, systématiquement, une lettre de mission pour chaque mission contractuelle, prévue par l'article 7 du CDP de l'OECT.

Il est souligné que la convention écrite doit être établie avant l'entrée en vigueur de la mission. A défaut, l'expert-comptable est tenu d'envisager son établissement dès qu'il l'estime nécessaire. Il peut même mettre fin à la mission en cas de refus du client de signer une lettre de mission.

Quant aux missions de certification légale, l'expert-comptable est dans la possibilité de faire signer son client une lettre de représentation en vue d'obtenir de celui-ci les affirmations se rapportant à la confirmation des éléments probants nécessaires à la

formulation de l'opinion. Aussi, est-il temps de rendre obligatoire la signature d'une lettre de mission à l'instar du droit français.

### **3.5. La détermination des honoraires**

	<b>Selon le tarif réel</b>	<b>Tout dépend du client</b>	<b>Forfaitairement</b>
Les honoraires doivent être déterminés, principalement,	33%	54%	4%

#### **Analyse :**

Il ressort des réponses que la règle de facturation des honoraires a été renversée en pratique. En effet, le principe de la facturation selon le temps passé est convertit en exception, la facturation forfaitaire est la règle.

Ce constat peut être expliqué par la nature de la demande prédominante sur un marché de service caractérisé par une offre de services abondante, d'une part et la méconnaissance des avantages de la facturation selon le temps passé, d'autre part.

## **§2. Le développement d'un réseau relationnel**

### **Q4.**

#### **4.1. L'importance des réseaux relationnels**

	<b>Très importants</b>	<b>Importants</b>	<b>Aucune importance</b>
Comment juger-vous l'importance des réseaux relationnels dans les professions libérales ?	63%	33%	4%

#### **4.2. La réflexion stratégique**

	<b>Oui</b>	<b>Pas tellement</b>	<b>Non</b>
Doit-on faire du développement de ces réseaux une réflexion stratégique (action à long terme) ?	70%	30%	0%

#### **Analyse :**

La quasi-totalité des experts-comptables interrogés (96%) croient que les réseaux relationnels sont importants pour l'exercice libéral de la profession d'expert-comptable.

Ce taux confirme les idées soutenues dans le présent mémoire concernant l'utilité de développer des réseaux relationnels professionnels. En effet, ces réseaux constituent le capital relationnel de l'expert-comptable, lui permettant de se faire connaître et d'avoir des opportunités de conclure des affaires intéressantes.

Les experts-comptables, qui accordent une importance particulière aux réseaux relationnels, trouvent utile de développer une réflexion stratégique sur leur réseau relationnel.

#### **4.3. Classement des compétences nécessaires pour le développement des réseaux relationnels**

	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
Compétences comportementales intrapersonnelles (conscience de soi, maîtrise de soi et motivation).	34%	33%	16%
Compétences comportementales interpersonnelles (Empathie, reconnaissance et gratitude et compétences sociales).	24%	38%	21%
Compétences techniques	25%	12%	46%

##### **Analyse :**

La distinction entre les différentes composantes de l'intelligence comportementales (Compétences intrapersonnelles et compétences interpersonnelles) est méconnue par les professionnels. 14 experts-comptables, des 20 ayant répondu, soit 70%, classent les compétences comportementales en premier rang (dont 59% qui privilégient les compétences intrapersonnelles et 41% pour les compétences interpersonnelles).

Ces résultats rejoignent les idées développées dans le présent mémoire, qui considèrent que les compétences comportementales sont fondamentales pour le développement des réseaux relationnels.

### **§3. Le marketing professionnel**

#### **Q5. Les outils de marketing professionnel**

	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
L'animation de séminaires de formation, l'enseignement	46%	17%	0%
La publication d'articles, recherches, ouvrages...	25%	17%	12.5%
La création d'un site web pour le cabinet	4%	4%	0%
Autres .....	17%	8%	0%

##### **Analyse :**

Les moyens de marketing professionnel utilisés par les experts-comptables interrogés sont, principalement, l'animation des séminaires de formation, l'enseignement (63%) ainsi que la publication d'articles, recherches et ouvrages (54%).

Les opportunités offertes par les NTCI ne sont pas encore, suffisamment, exploités par les experts-comptables : Six experts-comptables (soit un taux de 25%) disposent d'un site Web.

25% des interrogés n'accordent aucune importance au marketing professionnel.

## §4. La gestion des attentes des clients

### Q6.

#### **6.1. Génération des attentes chez les clients**

	Oui	Non
Le professionnel comptable, crée-t-il, par ses dires et comportements, des attentes chez ses clients ?	92%	8%

#### **6.2. La gestion des attentes des clients**

	Oui	Non
Si oui, est-il tenu de gérer ces attentes (Ne promettre que ce qu'il est capable de tenir et répondre aux attentes qu'il a promises) ?	96%	4%

#### **6.3. L'influence de la gestion des attentes sur la satisfaction des clients**

	Important	Moyen	Faible
Comment jugez-vous l'influence de la gestion des attentes sur la satisfaction des clients ?	80%	13%	7%

#### **6.4. La stratégie de gestion des attentes à adopter**

	Choisir les missions pour lesquelles le professionnel développe les compétences nécessaires.	Accepter toutes les missions et répondre à toutes les attentes et exigences des clients
Quelles est la stratégie de réponse aux attentes des clients qui vous semble la plus appropriée ?	79%	21%

#### Analyse :

Les réponses à ces questions confirment parfaitement les idées développées dans le présent mémoire. En effet, la majorité des interrogés (92%, soit 22 experts-comptables) constatent que l'expert-comptable crée, par ses dires et comportements, des attentes chez ses clients qu'il est tenu de gérer les signaux qu'il envoie (95%, soit 21 experts-comptables), en raison de leur influence sur la satisfaction des clients (92%, soit 22 experts-comptables).

La majorité des interrogés (79%, soit 19 experts-comptables) confirment que la meilleure stratégie est celle de choisir les missions pour lesquelles le professionnel développe les compétences nécessaires.

Il est à souligner, aussi, que les experts-comptables qui ne croient pas dans la gestion des attentes des clients (2 experts-comptables), soutiennent la stratégie qui consiste à accepter toutes les missions puis répondre à toutes les attentes et exigences des clients.

## B. Les compétences techniques

### §1. Maîtrise des missions et des démarches qu'elles impliquent

#### Q7.

#### **7.1. Les démarches impliquées par les missions**

	Oui	Non
Pensez-vous que chaque type de mission implique une démarche spécifique ?	100%	0%

## **7.2. Formalisation des démarches**

	Oui	Non
Si oui, doit-on formaliser les démarches impliquées par les missions ?	100%	0%

## **7.3. Outils de formalisation des démarches**

	Par l'établissement d'un manuel	Par l'établissement de programmes de travail standard	Par l'établissement de programmes de travail par mission
Si oui, comment formalisez-vous ces démarches ?	37%	25%	58%

### **Analyse :**

Il ressort des réponses que tous les interrogés confirment que chaque type de mission implique une démarche spécifique devant être formalisée. Quant aux outils de la formalisation, on remarque que la somme des taux dépassent 100%. Ceci s'explique par le fait que 5 experts-comptables, utilisent deux outils (3 experts-comptables utilisent les manuels et les programmes de travail par mission alors que les deux autres utilisent les programmes de travail standard et ceux par mission).

On constate, aussi, que l'outil le plus utilisé consiste à établir des programmes de travail par mission. Ceci s'explique par le fait que la majorité des interrogés (75%) gère des cabinets de petite taille (dont 42% ont moins de 5 ans d'expérience).

## **§2. Le professionnalisme**

### **Q8.**

#### **8.1. Impact du professionnalisme sur la qualité des prestations**

	Oui	Pas tellement	Non
Pensez-vous que la qualité de la prestation de service, rendue par le professionnel, ne dépend pas uniquement du respect de la démarche impliquée par chacune des missions, mais aussi du degré de professionnalisme avec lequel ces démarches sont mises en œuvre ?	100%	0%	0%

#### **8.2. Impact du professionnalisme sur la réussite professionnelle**

	Important	Moyenne	Faible
Comment jugez-vous l'impact du professionnalisme sur la réussite professionnelle ?	96%	4%	0%

### **Analyse :**

L'analyse des résultats montre que les experts-comptables interrogés constatent que la qualité des services rendues est influencée par le degré du professionnalisme avec lequel les démarches impliquées par les missions sont mises en œuvre.

#### **8.3. La contribution des diplômes universitaires sur le professionnalisme**

	Oui	Ils garantissent une partie de cette compétence	Non
Les diplômes universitaires, garantissent-ils la compétence nécessaire au professionnalisme?	0%	88%	12%

#### **8.4. Les savoirs à améliorer**

	Le savoir-connaissance	Le savoir-faire	Le savoir-être
Quels sont les savoirs qui nécessitent une amélioration du système éducatif ?	71%	75%	79%

#### **8.5. Les d'amélioration des savoirs**

	1	2	3
Les séminaires de formation	33%	63%	4%
L'encadrement	71%	25%	4%
Autres	0%	8%	8%

#### **Analyse :**

Les réponses montrent que les experts-comptables interrogés confirment ce qui a été développé dans le présent mémoire, en ce qui concerne la contribution des études universitaires dans le développement du professionnalisme des nouveaux diplômés. 21 experts-comptables (soit un taux de 88%) confirment que les diplômes ne garantissent qu'une partie de cette compétence et que les savoirs acquis lors du cursus universitaire doivent être développés, principalement, par l'encadrement lors de l'exécution des missions.

Le développement du professionnalisme par l'encadrement doit être soutenu par des actions de formation.

#### **8.6. Le modèle d'exercice professionnel**

	Le modèle du client	Le modèle de responsabilité	Le modèle de professionnalisme
Quel modèle adoptez-vous dans l'acceptation des missions ?	0%	42%	58%

#### **Analyse :**

Les positions des experts-comptables, quant au modèle d'exercice professionnel à adopter, sont partagées entre le modèle de responsabilité (dans ce modèle, la qualité, c'est ce qui satisfait le client sans compromettre le professionnel et engager sa responsabilité) et le modèle du professionnalisme. Ceci peut s'expliquer, probablement, par une confusion entre les modèles.

De même, l'analyse des taux, montre un consensus quant à la non adoption du modèle du client.

### **§3. Le jugement professionnel**

#### **Q9.**

#### **9.1. La place du jugement professionnel dans les activités de l'expert-comptable**

	Importante	Moyenne	Faible
Quelle place occupe le jugement professionnel dans les activités de l'expert-comptable ?	71%	29%	0%

## **9.2. A quoi est due cette importance ?**

	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
Le caractère général des normes comptables	25%	56%	6%
Les normes comptables sont sujettes d'interprétation	12%	37%	31%
La complexité des situations et la non adaptation des normes	75%	7%	12%

### Analyse :

Les réponses montrent que les experts-comptables accordent une grande importance aux aptitudes à formuler des jugements professionnels de qualité en raison de la complexité des situations.

## **9.3. Les exigences d'un bon jugement professionnel**

	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
Le choix des règles de conduite (règles déontologiques et éthiques)	27%	59%	14%
Les compétences techniques	36%	32%	32%
Les qualités comportementales du professionnel (professionnalisme, confidentialité, anticipation ...)	37%	9%	54%

### Analyse :

Il ressort de l'analyse des réponses, l'absence d'une convergence sur un classement déterminé des exigences proposées.

## **C. La gestion des risques**

### **§1. Les risques professionnels**

#### **Q10.**

##### **10.1. L'ampleur des risques professionnels sur la profession comptable**

	<b>Très importante</b>	<b>Importante</b>	<b>Moyenne</b>	<b>Faible</b>
Quelle est l'ampleur des risques professionnels dans la profession comptable ?	75%	15%	10%	0%

##### **10.2. Les origines de cette ampleur**

	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
La nature de la demande prédominante du marché	17%	12%	12%	42%
L'instabilité des interprétations des lois et normes	33%	17%	21%	12%
L'importance des jugements professionnels	12%	33%	30%	8%
La méconnaissance des difficultés de l'exercice de la profession par les corps institutionnels	21%	21%	20%	21%

### Analyse :

Les experts-comptables interrogés affirment la grande ampleur des risques dans la profession comptable (18 réponses des 20 acceptée soit un taux de 90%, dont 75% octroyant une ampleur très importante et 15% une ampleur importante).

Néanmoins, on constate l'absence d'un classement claire des origines de cette ampleur importante des risques professionnels.

On remarque, aussi, une sous-estimation de l'importance des risques générés par la nature de la demande prédominante du marché.

## §2. La gestion des risques professionnels

### **Q11.**

#### **11.1. L'impact de la gestion des risques sur l'acceptation des missions**

	Oui	Pas tellement	Non
La gestion des risques influence-t-elle l'acceptation des missions ?	92%	8%	0%

#### Analyse :

Les statistiques montrent que les experts-comptables (92%) tiennent compte des risques professionnels, lors de l'acceptation des missions.

#### **11.2. Les avantages de la gestion des risques**

	savoir dire non	réduire l'effet des risques	saisir les opportunités	éviter les risques et saisir les opportunités
La gestion des risques permet de :	63%	17%	0%	67%

#### Analyse :

Il ressort des réponses que la majorité des experts-comptables confirment que la gestion des risques permet de savoir dire non, lorsque les circonstances l'imposent (63%) d'une part, et d'éviter les risques et saisir les opportunités (67%), d'autre part.

#### **11.3. La formalisation du processus de gestion des risques**

	Oui	Non
La gestion des risques liés aux missions est-elle formalisée au sein de votre cabinet ?	12%	88%

#### Analyse :

L'étude des statistiques montre que la majorité des experts-comptables ne disposent pas d'un processus de gestion des risques formalisé, et ce malgré leur conscience de l'importance de la gestion des risques.

Une analyse plus approfondie montre que les experts-comptables disposant d'un processus formalisé de gestion des risques appartiennent à des cabinets de grande taille.

#### **11.4. Les risques professionnels par missions**

	De 0 à 4	De 5 à 7	De 8 à 10
Les missions d'assistance	45%	50%	5%
Les missions de certification	5%	40%	55%
Les missions de consulting	60%	35%	5%

**Analyse :**

Les statistiques montrent, clairement, que les missions de certification génèrent beaucoup plus de risques que les autres missions. 95% des experts-comptables affirment que ces missions génèrent des risques élevés, voire même, très élevés (notons que 6 experts-comptables ont attribué la note de 10/10).

L'étude de la composition des portefeuilles clients des répondants montre que pour 57% d'eux, les missions de certification se placent en premier rang avec plus de 50%.

Ce constat est-il dû à la nature de la demande ou bien au niveau de l'appétence pour le risque accepté par ces experts-comptables.

On constate aussi que les missions d'assistance et de consulting génèrent, selon les réponses, des risques, principalement, moyens.

Notons que deux experts-comptables croient que les risques générés ne dépendent pas de la nature de la mission uniquement, mais aussi de son contexte.

**11.5. L'appétence pour le risque**

	<b>Elevée</b>	<b>Moyenne</b>	<b>Faible</b>
Quelle appétence pour le risque que doit adopter le professionnel comptable ?	30%	57%	13%

**Analyse :**

L'appétence pour le risque acceptée par les experts-comptables interrogés explique, en partie, la prédominance des missions de certification dans la composition de leurs portefeuilles clients. En effet, 87% des répondants acceptent un niveau de risques moyen, voire même, élevé (30%), alors que 13%, uniquement, n'acceptent qu'un niveau faible de risques.

Peut-on expliquer ces résultats par le fait que les experts-comptables :

- Ne sont pas, vraiment, conscients des risques générés par la profession, et/ou
- Ne gèrent pas, réellement, les risques professionnels, et/ou
- Acceptent le risque, et/ou
- Subissent les défaillances du marché.

## Résultats de la Troisième partie : Les compétences nécessaires pour gestion interne du cabinet.

### A. Les compétences comportementales de management du cabinet

#### §1. Le modèle comportemental de l'expert-comptable

##### Q12.

##### **12.1. L'impact des comportements sur la performance du cabinet**

	Elevée	Moyenne	Faible
Quelle est, selon vous, l'importance des comportements sur la performance du cabinet ?	88%	12%	0%

##### **12.2. L'impact des comportements de l'expert-comptable sur ceux de ces collaborateurs**

	Oui	Pas tellement	Non
Les comportements du chef du cabinet ont-ils une influence sur ceux des collaborateurs ?	100%	0%	0%

##### **12.3. Le modèle de l'expert-comptable**

	L'entraîneur	L'autoritaire	Autres
Quel type de professionnel est le mieux adapté à la profession comptable ?	79%	21%	0%

##### Analyse :

Il ressort des réponses que les experts-comptables interrogés confirment l'impact élevé des comportements des membres du cabinet (déjà énoncé dans le présent mémoire) sur la performance globale, ainsi que l'effet contagieux des comportements de l'expert-comptable sur ces collaborateurs.

De même, les réponses montrent que le meilleur modèle du professionnel adapté à la profession d'expert-comptable est celui de l'entraîneur.

##### **12.4. La nécessité de développer un modèle comportemental au sein du cabinet**

	Oui	Pas tellement	Non
Pensez-vous qu'on peut grandir de taille sans développer, au préalable, un modèle comportemental adéquat au sein du cabinet ?	29%	21%	50%

##### Analyse :

L'analyse des réponses montre une divergence partielle par rapport à celles des questions précédentes. En effet, malgré l'unanimité des réponses sur l'impact des comportements des collaborateurs sur la performance du cabinet (100%), les avis des experts-comptables interrogés sont partagés, entre la nécessité de développer un modèle comportemental au sein du cabinet, comme préalable pour grandir (50%), et la possibilité de grandir sans développer un tel modèle (29% + 21%).

## §2. Le contrôle des comportements des collaborateurs

### Q13.

#### **13.1. L'intégration des comportements dans les critères de recrutement**

	Oui	Non
Est-il nécessaire d'intégrer les compétences comportementales dans les critères de recrutement ?	92%	8%

#### **13.2. Les recrutements-erreurs**

	Oui	Rarement	Non
Arrive-t-il qu'on se trompe sur les qualités comportementales des candidats ?	67%	33%	0%

#### **13.3. Les outils permettant d'éviter les recrutements-erreurs**

	1	2	3
La détermination du coefficient comportemental du poste	18%	27%	55%
Le test psycho-technique	23%	54%	23%
Maîtriser la logique des comportements	59%	19%	22%

#### Analyse :

L'intégration des compétences comportementales dans les critères de recrutement est nécessaire selon, presque la totalité des répondants (92%), en raison de l'importance des comportements sur la performance du cabinet et dans la mesure où, il arrive qu'on peut se tromper sur les qualités comportementales des recrues (67%).

Eviter le risque des recrutements-erreurs implique, d'abord, la maîtrise de la logique des comportements, ensuite la soumission des candidats à un test psychotechnique permettant de comparer leur compétence comportementale au coefficient comportemental du poste.

#### **13.4. Le développement des comportements des collaborateurs**

	Oui	Pas tellement	Non
Doit-on veiller à l'amélioration des compétences comportementales des collaborateurs ?	96%	0%	4%

#### Analyse :

Les réponses convergent avec l'idée générale stipulant que les comportements des individus peuvent s'améliorer. D'où l'obligation de veiller au développement des comportements des collaborateurs (96%).

## §3. Le travail en équipe

### Q14.

#### **14.1. L'importance du travail en équipe**

	Très important	Important	Importance moyenne	Aucune importance
Comment jugez-vous l'importance du travail en équipe sur la performance du cabinet ?	50%	50%	0%	0%

## **14.2. L'impact des comportements sur le travail en équipe**

	Oui	Pas tellement	Non
Le travail en équipe dépend-il des qualités personnelles de tous les membres du cabinet ?	92%	8%	0%

### Analyse :

Les experts-comptables confirment l'importance du travail en équipe pour la performance du cabinet. En effet, notre époque est caractérisée par l'augmentation du volume et de la complexité des connaissances nécessaires pour l'accomplissement des missions ainsi que par le changement du type d'intelligence passant de l'intelligence individuelle à l'intelligence collective.

Toutefois, le travail en équipe est exigeant en termes de qualités personnelles (comportementales), dans la mesure où il implique la maîtrise des compétences permettant de travailler avec les autres.

## **B. Les compétences techniques de conduite des missions**

### **§1. Les méthodes de travail**

#### **Q15.**

##### **15.1. Formalisation des méthodes de travail**

	Oui	Non
Les méthodes de travail sont-elles formalisées au sein de votre cabinet ?	63%	37%

##### **15.2. L'importance accordée à la qualité des prestations rendues**

	Elevée	Moyenne	Faible
Quelle importance accordez-vous à la qualité avec laquelle les dossiers de travail sont préparés ?	100%	0%	0%

### Analyse :

On constate que la majorité des experts-comptables interrogés disposent de méthodes de travail formalisées.

### **§2. L'encadrement des collaborateurs**

#### **Q16.**

##### **16.1. L'affectation des missions**

	Oui	Non
L'affectation des missions dépend-elle des compétences techniques des collaborateurs ?	100%	0%

##### **16.2. L'évaluation des performances**

	Oui	Non
Procédez-vous à l'évaluation des performances de vos collaborateurs ?	100%	0%

### **16.3. Procédures d'évaluation**

	Oui	Non
La procédure d'évaluation est-elle formalisée au sein de votre cabinet ?	41%	59%

#### **Analyse :**

On remarque que la totalité des répondants tiennent compte des compétences techniques des collaborateurs ainsi que des exigences des tâches lors de l'affectation des travaux aux membres du cabinet, d'une part et contrôlent et évaluent les performances afin de détecter les défaillances et apporter les actions correctrices au bon moment, d'autre part.

Toutefois, on remarque que la formalisation des procédures d'évaluation des performances n'est pas encore généralisée par tous les cabinets d'expertise-comptable.

## **§2. Le contrôle qualité**

### **Q17.**

#### **17.1. Les outils de revue de la qualité**

	1	2	3	4
La supervision directe	67%	17%	0%	0%
La revue indépendante	17%	42%	12%	0%
L'audit qualité	0%	0%	30%	30%
La prise en compte du feed-back externe (clients, divers contrôles, etc...)	0%	12%	25%	25%

#### **Analyse :**

On remarque que les outils de revue de la qualité les plus utilisés au sein des cabinets d'expertise-comptable sont constitués de la supervision directe ainsi que de la revue indépendante des travaux.

#### **17.2. La critique constructive**

	Toujours	Oui, si elle obéit à une démarche bien déterminée	Non
La formulation des critiques contribue-t-elle à l'amélioration de la qualité des prestations rendues ?	37%	63%	0%

#### **Analyse :**

Il ressort de l'analyse des réponses que les experts-comptables interrogés accordent une importance particulière à la contribution de la critique constructive dans l'amélioration de la qualité des prestations rendues. Toutefois, une partie des interrogés (37%) méconnaissent l'importance de suivre une démarche logique dans la formulation des critiques afin d'atteindre les objectifs souhaités.

## C. La communication sur les risques

### §1. Le développement d'une culture du risque

#### **Q18.**

##### **18.1. Les savoirs des nouveaux diplômés**

	Oui	Non
Les nouveaux diplômés sont-ils bien informés sur les risques ?	17%	83%

#### Analyse :

L'analyse des réponses montre que la majorité des répondants (83%) affirme que les nouveaux diplômés ne sont pas bien informés sur les risques professionnels. Ce manque d'information est dû, principalement, à l'absence de l'intégration de la gestion des risques professionnels dans les programmes universitaires.

##### **18.2. L'intégration des collaborateurs dans le processus de gestion des risques**

	Oui	Non, la gestion des risques est la responsabilité du chef du cabinet uniquement
Les collaborateurs doivent-ils être intégrés dans le processus de gestion des risques ?	71%	25%

#### Analyse :

La gestion des risques est un processus itératif qui s'intègre à tous les niveaux hiérarchiques ainsi qu'à toutes les activités du cabinet.

##### **18.3. L'information des collaborateurs sur la politique de gestion des risques**

	Oui	Certains collaborateurs uniquement	Non
Vos collaborateurs sont-ils informés de la politique de gestion des risques du cabinet	38%	50%	8%

#### Analyse :

Malgré l'importance de l'intégration des collaborateurs aux processus de gestion des risques, on remarque que la moitié des experts-comptables interrogés ne font participer que certains de leurs collaborateurs aux activités de gestion des risques.

### §2. Les outils de communication sur les risques

#### **Q19. Les moyens de communication sur les risques utilisés**

	La documentation	La communication directe
Quels sont les moyens de communication sur les risques que vous utilisez au sein de votre cabinet ?	12%	80%

Analyse :

L'outil de communication sur les risques le plus utilisé par les experts-comptables interrogés (80%) est constitué de la communication directe. En effet, la documentation n'est utilisée que par trois cabinets, dont deux cabinets sont de grande taille.

Aussi, peut-on expliquer la prédominance de la communication directe par :

- Le coût de la documentation, et/ou
- L'absence d'une véritable communication sur les risques ; et/ou
- L'intégration récente de la gestion des risques dans la stratégie des experts-comptables.

### §3. Les outils de contrôle du processus de gestion des risques

#### **Q20. Les outils de contrôle du processus de gestion des risques utilisés**

	Les contrôles préventifs	Les contrôles détectifs
Dans le cas où une procédure de gestion des risques est mise en place au sein de votre cabinet : Quels sont les outils de contrôle de la bonne mise en œuvre de la politique de gestion des risques que vous utilisez ?	54%	16%

Analyse :

L'analyse des réponses montre que :

- 30% des experts-comptables interrogés ne disposent pas d'un processus de gestion des risques mis en place au sein du cabinet ;
- 62% des experts-comptables n'utilisent qu'un seul type de contrôles, particulièrement, les contrôles préventifs (46%) ; et
- 8% des experts-comptables (soit deux experts-comptables appartenant à des cabinets de grande taille) utilisent les deux types de contrôle.

### §4. Le pilotage du processus de gestion des risques

#### **Q21. L'actualisation des activités de gestion des risques**

	Oui	Non
Dans le cas où une procédure de gestion des risques est mise en place au sein de votre cabinet : Procédez-vous à la mise à jour continue du processus de gestion des risques (identification et information sur les nouveaux risques, la mise à jour des procédures de contrôle, etc...) ?	41%	59%

Analyse :

L'analyse des réponses montre que plus que la moitié des répondants disposant d'un processus de gestion des risques mis en place au sein de leurs cabinets ne procède pas à la mise à jour de ses activités.

# BIBLIOGRAPHIE

## 1. OUVRAGES

---

- **Barthelemy (B.)**, « Gestion des risques : méthode d'optimisation globale », Editions d'organisation, 2000.
- **Bourion (C.)**, « La logique émotionnelle, Editions ESKA, 2001.
- **Brunel (M-L) & Cynthia**, les conceptions de l'empathie avant, pendant et après Rogers, Carrierologie,.
- **De Mareschal (G.)**, « La cartographie des risques », AFNOR, 2003.
- **Dujardin (Ph.)**, « Du groupe au réseau », CNRS, 2001.
- **Falise (M.), Regnier (J.)**, « Repères pour une éthique d'entreprise », Centre d'éthique contemporaine, 1992.
- **Goleman (D.)**, « L'intelligence émotionnelle », Editions J'ai lu, 1997.
- **Goleman (D.)**, « L'intelligence émotionnelle –2 », Editions J'ai lu, 2000.
- **Goleman (D.), BOYATZIS (R.) & McKee (A.)**, « L'intelligence émotionnelle au travail », Village Mondial, 2005.
- **IFACI, PriceWaterhouseCoopers & Landwell & associés**, « Le management des risques, cadre de référence – Techniques d'application, COSO II Report », Editions d'organisation, 2005.
- **Lefébure (R.) & Venturi (G.)**, « La gestion de la relation client », Groupe Eyrolles, 2004.
- **Maddoli-Restoux (A-C)**, « Responsabilité de l'expert-comptable Risques judiciaires et préventions », Editions LITEC, 1998.
- **Madinier (H.)**, « Documentation de projet et gestion des connaissances : les liens », le centre de compétences HEG, 2006.
- **Marcon (C.) & Moinet (N.)**, « Développer et activer vos réseaux relationnels », Les éditions DUNOD, 2004.
- **McGrawhill (C.)**, « L'analyse du risque : une approche conceptuelle et systémique », Dubois, 1996.
- **MIKOL (A.)**, « Principes d'éthique professionnelle des auditeurs », Les cahiers de recherche ESCP, 1993.
- **Morin (E.)**, « La méthode. La nature de la nature », Le seuil.
- **Moussé (J.)**, « Fondements d'une éthique professionnelle », Les éditions d'organisation, 1989.

- **Pierson (M-L.)**, « L'intelligence relationnelle », Editions Organisation, 2004.
- **Rey (A.)**, « Dictionnaire historique de la langue française », Tome 3, Le Robert.
- **Rolland (G.)**, Où sont les leaders ? Editions d'organisation, 2004.
- **Yaïch (A.)**, « Normes, pratiques et procédures de contrôle interne », 1996.
- **Yaïch (A.)**, « Ethique et compétences comptables », Editions Raouf YAÏCH, 2003.
- **Yaïch (A.)**, « L'intelligence comportementale comptable », Les éditions Raouf Yaïch, 2005.
- **Yaïch (A.)**, « L'impôt sur les sociétés 2007 », Les éditions Raouf Yaïch, 2007.

## **2. LOIS, ARRETES, CODES, NORMES**

---

- Loi n° 88-108 du 18 août 1988, portant refonte de la législation relative à la profession d'expert-comptable.
- Loi n°88-145 du 31/12/1988 portant loi de finances pour la gestion 1989 telle que modifiée par la loi n° 90-111 du 31/12/1990 et la loi n° 93-125 du 27/12/1993.
- Arrêté des ministres des finances et du tourisme, du commerce et de l'artisanat du 28 février 2003, portant homologation du barème des honoraires des auditeurs des comptes des entreprises de Tunisie tel que modifié par l'arrêté des ministres des finances et du tourisme, du commerce et de l'artisanat du 24 septembre 2003.
- Cadre conceptuel de la comptabilité financière.
- Code des Obligations et des Contrats.
- Code pénal
- Code des Droits et Procédures Fiscaux.
- Code des Sociétés Commerciales.
- CDP de l'OECD.
- Code d'éthique de l'OECD.
- Code d'éthique de l'IFAC.
- CDP de France.
- Charte déontologique de création de site Internet par les experts comptables de France.
- Norme ISA 200 « Objectifs et principes généraux en matière d'audit des états financiers » ;
- Norme ISA 300 « Planification d'une mission d'audit financier » ;
- Norme ISA 315 « Connaissance de l'entité et de son environnement et évaluation du risque d'anomalies significatives » ;
- Norme ISA 500 « Eléments probants » ;
- Norme ISA 700 « Rapport de l'auditeur (indépendant) sur un jeu complet d'états financiers à caractère général ».

### **3. THESES ET MEMOIRES**

---

- **Herrbach (O.)**, « Le comportement au travail des collaborateurs de cabinets d'audit financier : une approche par le contrat psychologique », thèse de doctorat en Sciences de Gestion, université des sciences sociales, Toulouse 1, 2000.
- **Rigaud (E.)**, « Définition et opérationnalisation d'une organisation virtuelle à base d'agents pour contribuer à de meilleures pratiques de gestion des risques dans les PME-PMI », Thèse de doctorat, L'école des Mines, Paris, 2003.
- **Amous (K.)**, « Le jugement professionnel de l'expert-comptable dans les missions liées aux états financiers », Mémoire pour de l'obtention du diplôme d'expertise comptable, Faculté des Sciences Economiques et de Gestion de Sfax, 2002-2003.
- **Ammous (Kh.)**, « La formation au jugement professionnel dans l'enseignement de la comptabilité : approche théorique et application au cas tunisien », Mémoire de mastère en comptabilité, Faculté des Sciences Economiques et de Gestion de Sfax, 2003-2004.
- **Choyakh (F.)**, « La gestion du contrôle fiscal et le rôle de l'expert-comptable », Mémoire pour de l'obtention du diplôme d'expertise comptable, Faculté des Sciences Economiques et de Gestion de Sfax, 2005-2006.
- **Kammoun (J.)**, « Gestion et cartographie des risques », mémoire de fin d'études, Ecole Supérieure de Commerce de Sfax, 2005-2006.
- **Yaïch (N.) & Ben Abdelhamid (M.)**, « Le seuil critique d'intelligence comportementale des collaborateurs des cabinets d'expertise comptables », mémoire de fin d'études, Ecole Supérieure de Commerce de Sfax, 2004-2005.

### **4. REVUES**

---

- Audit Committee News, n° 9, KPMG'S Audit Committee Institute, 2005.
- La Revue IFEC, n° 228, Institut des Experts-Comptables et des Commissaires Aux Comptes, 2004.
- RCF n° 60, La Revue Comptable et Financière, Deuxième trimestre 2003.
- RCF n° 64, La Revue Comptable et Financière, Deuxième trimestre 2004.
- RCF n° 66, La Revue Comptable et Financière, Quatrième trimestre 2004.
- RCF n° 74, La Revue Comptable et Financière, Quatrième trimestre 2006.

## **5. ARTICLES**

---

- **Lazorthes (G.)**, « Connais-toi toi-même », Actualités de l'injonction de SOCRATE.
- **Beurain (P.), Frotiee (P.) & Towhill (B.)**, « Nouvelles perspectives pour les entreprises », [www.lesechos.fr](http://www.lesechos.fr), visité en mars 2005.
- **Boutellier (R.) & Kalia (V.)**, « La gestion des risque à la croisée des chemins », Audit Committee News, n° 9, 2005.
- **Lindsay (H.)**, « Les 20 questions que les administrateurs doivent se poser sur les risques de l'entreprise », ICCA, 2003.
- **Mayer (N.) & Humbert (J-P.)**, « La gestion des risques pour les systèmes d'information », [www.cases.public.lu](http://www.cases.public.lu), visité en janvier 2007.
- **Voirol (C.)**, « Les compétences professionnelles globales », [www.psynergie.ch](http://www.psynergie.ch), visité en avril 2006.
- **Audétat (M-C) & Voirol (C.)**, « Description et évaluation du poste », [www.psynergie.ch](http://www.psynergie.ch), visité en avril 2006.
- **Heyworth (F.)**, « Les concepts de qualité », [www.ecml.at](http://www.ecml.at), visité en juin 2006.
- **Santé Canada**, « Principes fondamentaux en gestion du risque », <http://www.hc-sc.gc.ca>, visité en janvier 2007.
- **Yaïch (A.)**, « Culture d'entreprise », La RCF n° 60, 2003.
- **Yaïch (A.)**, « Les éléments de la compétence comptable », La lettre comptable n° 4, 2005.
- **Yaïch (A.)**, « La perception du risque », La lettre comptable, n° 6, 2006.
- **Yaïch (A.), et Abid (O.)**, « La revue sommaire indépendante des états financiers dans les missions de tenue et d'assistance comptable », La revue comptable et financière n° 64, 2004.

## **6. SITES WEB**

---

- [www.icca.ca](http://www.icca.ca)
- [www.warrenshepell.com](http://www.warrenshepell.com)
- [www.anea-asna.ca](http://www.anea-asna.ca)
- [www.icaew.co.uk](http://www.icaew.co.uk)
- [www.lesechos.fr](http://www.lesechos.fr)
- [www.cyber.uhp-nancy.fr](http://www.cyber.uhp-nancy.fr)
- [www.professoral.edhec.com](http://www.professoral.edhec.com)
- [www.psynergie.ch](http://www.psynergie.ch)

- [www.ecml.at](http://www.ecml.at)
- [www.expertiseonline.com](http://www.expertiseonline.com)
- [www.procomptable.com](http://www.procomptable.com)
- [www.cases.public.lu](http://www.cases.public.lu)
- [www.wikipedia.org](http://www.wikipedia.org)
- [www.tbs-sct.gc.ca](http://www.tbs-sct.gc.ca)
- [www.hc-sc.gc.ca](http://www.hc-sc.gc.ca)
- [www.airports.org](http://www.airports.org)
- [www.statcan.ca](http://www.statcan.ca)
- [www.perso.orange.fr](http://www.perso.orange.fr)

## **7. AUTRES**

---

- **Société québécoise de développement de la main-d'œuvre**, « Guide de production d'une analyse de métier ou de profession », 1993.
- **ICCA**, le jugement professionnel en vérification, ICCA, 1995.
- **IFAC**, « Code d'éthique des professionnels comptables », IFAC Handbook, 1998.
- **Université d'Ottawa**, « Répertoire des compétences », décembre 1998.
- **Le gouvernement du Canada**, « CGIR (guide de mise en œuvre) pour renforcer les pratiques de gestion des risques dans la fonction publique », 2001.
- **ICAEW**, Avis 1.205, §5, octobre 2002.
- **Le CNC**, « Rapports sur l'application des principes comptables », août 2003.
- **L'Ordre des Experts Comptables de Tunisie**, « La gestion des risques dans les cabinets d'expertise comptables », séminaire de formation organisé par le conseil régional du centre et du sud, 2005.
- **L'Ordre des Experts Comptables de Tunisie**, sur « Le management des risques de l'entreprise », séminaire de formation organisé par le conseil régional du centre et du sud, 2005.
- **Formation CA**, « La Grille de compétences des candidats à la profession de CA », 2006.
- **Manuel de gestion**, volume 1, Ellipse, 1999.
- **Yaïch (A.)**, « Cours de comportements professionnels », Ecole Supérieure de Commerce de Sfax, 2007.
- **Yaïch (As.)**, « Notice du mémoire pour l'obtention du diplôme d'expertise comptable », 2006.