

PASCAL STORDEUR
PROFESSEUR ASSOCIÉ AU CNAM,
CREDIT MANAGER GROUPE ORANGE

Formation des équipes comptables **Un enjeu majeur pour les entreprises, un défi pour le professionnel**

De la formation initiale à la formation ponctuelle, il est important de mettre ses connaissances à jour, tout au long de sa vie professionnelle. Et ce, d'autant plus au sein des équipes comptables, qui doivent tenir compte de toutes les normes qui apparaissent et disparaissent de façon presque quotidienne !

Au-delà des obligations légales, la formation des équipes comptables a toujours été au cœur de la problématique des responsables administratifs et financiers. Pour les professionnels du chiffre, la formation prend un caractère crucial tel que le Conseil supérieur de l'ordre des experts-comptables a intégré cette dimension dans son code de déontologie et que la Compagnie nationale des commissaires aux comptes en a codifié la nécessité. Si cette prescription devient obligatoire pour les conseils en entreprises, pourquoi en serait-il autrement pour les opération-

nels ? Comment cette nécessité peut-elle devenir réalité et quels sont les facteurs clés de succès ?

Pourquoi les entreprises font-elles le pari de la formation professionnelle continue ?

On notera tout d'abord que parmi les nombreuses raisons présidant à une formation continue professionnelle efficace dans les entreprises, trois d'entre elles restent majeures :

- Dans son Cadre de référence sur les dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne, l'AMF précise dans le

chapitre 3.1.1 consacré à l'application des règles comptables que la formation des équipes comptables est une nécessité dans le cadre de la maîtrise des risques d'une entité. En pratique, il paraît difficilement envisageable d'imaginer un responsable financier s'appuyant sur des collaborateurs administratifs dont les connaissances ont été figées lors de leurs études, aussi brillantes fussent-elles... La formation des équipes comptables, initiale ou continue, contribue à la solidité du dispositif de contrôle interne des entreprises.

- Si l'entreprise doit disposer de ressources humaines parfaitement à jour de leurs connaissances, c'est aussi en raison de l'instabilité permanente du corpus de normes qui régissent l'entreprise aujourd'hui. Les normes comptables IFRS ont sensiblement modifié les habitudes des comptables et même si toutes les entreprises ne sont pas assujetties à ce référentiel, de nombreuses déclinaisons de celles-ci sont apparues dans le référentiel comptable français. Mais, c'est probablement sur le plan fiscal que les changements sont les plus nombreux. Le foisonnement de textes, l'immédiateté de leur application, les incidences qu'ils supposent en matière de documentation et de suivi sont des enjeux importants pour les directions financières.

- Enfin, et pour que le marché du travail des profils comptables soit le plus fluide possible, il revient aux professionnels de veiller à leur employabilité en disposant de connaissances constamment à jour. Cette dimension est également à prendre en compte pour les collaborateurs qui veulent être acteurs de leur parcours



Il convient aux professionnels de veiller à leur employabilité en disposant de connaissances constamment à jour

PAROLE À...

YVES LEVANT, PROFESSEUR DES UNIVERSITÉS, UNIVERSITÉ DE LILLE 2
RALUCA SANDU, ENSEIGNANT CHERCHEUR, SKEMA BUSINESS SCHOOL

Expertise technique et compétences génériques dans la formation des futurs professionnels du chiffre

Les associations professionnelles (la DFCG, à travers ses trophées Finance et Gestion, ou l'APDC, à travers son groupe de réflexion sur l'avenir des métiers comptables) intègrent dans leurs axes de développement la notion de compétence, y compris les compétences génériques. À leur tour, les formateurs contribuent à munir les futurs professionnels d'un set complexe de compétences, en articulant connaissances théoriques, techniques, pratiques, mais aussi sociales et relationnelles. Cela nécessite d'adapter les modèles d'instruction, en intégrant des méthodes d'apprentissage actif, comme les simulations de gestion. L'expérience des formateurs impliqués dans ces en-

seignements, ainsi que les résultats de notre recherche³ sur l'introduction des simulations dans les programmes de formation en comptabilité montrent que ces méthodes d'apprentissage aident l'étudiant à développer des compétences relationnelles et sociales, en plus des capacités techniques. Ainsi, plus que la maîtrise du chiffre, le spécialiste en comptabilité doit faire preuve d'une bonne capacité de travailler en équipe, de communiquer, d'évoluer dans son contexte organisationnel et de le faire évoluer.

3. basée sur un échantillon de 471 étudiants en université et école de commerce, en formation initiale et continue

ainsi des vécus professionnels différents. Ces échanges ont vocation à informer, plus qu'à former. Ils permettent cependant d'ouvrir des champs d'études dans les entreprises et de renforcer la culture financière des membres.

Enfin, dans les groupes de taille importante, des cursus de formation interne ont été mis en place et des universités internes ont vu le jour (par exemple, l'école des comptables Orange a dispensé près de 10 000 heures de formation en 2013). Les métiers comptables s'appuyant sur une expertise technique, ils se trouvent dans le cœur de cible de cette nouvelle façon de monter les équipes d'une filière en compétence, de développer le travail en réseau et de préparer les effectifs dans une gestion prévisionnelle et dynamique des emplois et des compétences

Si les bénéfices de la formation sont attendus à court terme, notamment en matière de qualité de l'information financière et de la prévention des risques, c'est sur le long terme que l'apport d'une gestion intelligente de la formation des équipes comptables est la plus bénéfique. En effet, les métiers de la comptabilité sont en évolution permanente et préparer les équipes à évoluer, donner aux collaborateurs la capacité de s'adapter, c'est finalement leur donner un avenir. L'APDC ne s'est donc pas trompée en retenant comme thème pour sa conférence annuelle d'octobre prochain « *Quels seront les métiers comptables en entreprise en 2045 ?* ». ●

professionnel en restant au sein de leur entreprise. Travailler sur des problématiques de plus en plus complexes, peser de façon éclairée sur les décisions du management, maintenir la fonction dans sa dimension décisionnelle sont des enjeux personnels pour un collaborateur des services comptables. La formation continue est un facteur clef de succès.

Quel serait le choix le plus pertinent du parcours de formation à intégrer ?

Si la formation représente parfois une impérieuse nécessité, il peut paraître souvent difficile de la mener à bien. Avant tout, il faut que la formation initiale soit la plus complète possible. Comme le dit justement ci-après Jean Michel Paguet : l'insertion professionnelle des étudiants ne possédant que le baccalauréat est délicate. Il est important pour une personne désireuse de faire carrière dans un service comptable de disposer au minimum du Brevet de technicien

supérieur option comptabilité et gestion des organisations. Grâce aux efforts entrepris par le ministère de l'Éducation nationale, les professionnels et notamment l'APDC ont pu faire part de leurs prescriptions en matière de contenu éducatif et universitaire à dispenser dans les lycées et les universités. Le développement de compétences adaptées (compétences techniques ou comportementales) est une préoccupation constante des professionnels et se matérialise à travers la participation aux Commissions paritaires consultatives organisées par le ministère. Il en est de même lorsque certains diplômes sont organisés de façon à ce que les étudiants puissent bénéficier de formations en alternance, mixte très intéressant entre la vie professionnelle et l'acquisition de compétences.

Mais, au-delà de sa formation de base et tout au long de la vie professionnelle, le collaborateur devra veiller à maintenir ses connaissances à jour. Deux grandes formules sont aujourd'hui proposées : les

formations ponctuelles et les formations diplômantes. Les premières sont souvent organisées autour de journées traitant d'un thème bien particulier. Ces formations sont préconisées lorsque qu'un besoin précis d'information se fait jour (évolution ou changement de poste). Les services administratifs sont régulièrement sollicités par des organismes qui envoient de volumineux catalogues. Ces sessions ne répondent pas toujours aux besoins des collaborateurs souhaitant devenir acteurs de leur parcours professionnel. Il faut alors se tourner vers des formations diplômantes comme en proposent le CNAM (INTEC ou Master CCA).

Ces solutions de formations externes à l'entreprise peuvent également être complétées par le partage de connaissance et de bonnes pratiques. Les associations professionnelles ont développé des groupes de travail techniques où les professionnels d'origines diverses peuvent échanger librement sur leurs pratiques et s'enrichir

1. Etude réalisée par Sage en avril 2014 auprès de 200 entreprises clientes et prospects de la zone Ouest-Africaine.

2. Africa Banking Forum 2012.

Comment s'adapte la formation initiale des métiers comptables aux évolutions à venir?

Les métiers de la comptabilité connaissent des changements importants. L'éducation nationale travaille en concertation avec les professionnels et notamment l'APDC dans le cadre de la 16ème Commission Professionnelle Consultative, afin d'intégrer ces évolutions tant dans la définition des diplômes que dans les pratiques pédagogiques.

Évolution des diplômes comptables en lycée

Les évolutions du secteur ont affecté les formations associées :

- la rénovation de la filière « Tertiaire administratif » : à partir de la rentrée 2012 pour la classe de seconde professionnelle, le baccalauréat professionnel Gestion et Administration se substitue aux baccalauréats professionnels « Métiers du secrétariat » et « Métiers de la comptabilité ». Cela s'explique par l'insertion professionnelle très délicate des titulaires d'un baccalauréat professionnel « Métiers de la comptabilité ». Le baccalauréat professionnel Gestion et Administration prépare les élèves à des activités professionnelles intégrant une dimension gestion ;

- le BTS CGO : accompagne des jeunes vers une insertion professionnelle à un niveau 3 ou vers une poursuite d'études repérée, structurée et conduisant vers les plus hauts niveaux de formation, notamment le DCG ou la licence professionnelle. Le BTS CGO est donc un élément essentiel du dispositif favorisant la promotion sociale des élèves en sécurisant leur parcours. Le BTS CGO va être rénové afin de mieux répondre aux caractéristiques de l'insertion professionnelle à niveau bac +2. Il s'agit essentiellement de tenir compte des évolutions technologiques affectant l'activité des diplômés (généralisation de progiciels de gestion intégrés), de développer la capacité des diplômés à mieux articuler la production et le contrôle d'informations comptables et de gestion à l'activité et aux besoins de l'organisation ;

- le diplôme de comptabilité et gestion (DCG) : formation de grade licence qui accueille des étudiants, directement issus du baccalauréat ou des étudiants titulaires d'un BTS ou d'un DUT admis directement en deuxième année. L'objectif est à la fois l'insertion professionnelle à niveau 2 ou une poursuite d'études principalement vers des masters ou un DSCG (Diplôme Supérieur de Comptabilité et de Gestion).

La prise en compte de la réalité professionnelle dans la formation

S'agissant de diplômes professionnels, visant la professionnalisation des diplômés, il est essentiel de se rapprocher de la réalité

des organisations. Les étudiants doivent appréhender la diversité, la complexité des situations, situer les relations qu'ils auront à entretenir avec d'autres services et mieux cerner l'importance des compétences relationnelles et communicationnelles. Cette proximité est nécessaire pour renforcer la qualité de la formation, mais également pour préparer les étudiants aux attentes d'une activité en entreprise. Le stage en entreprise constitue certainement la modalité la plus connue pour rapprocher la formation des exigences d'un travail entreprise. Mais ce n'est pas la seule. L'enseignement prend de plus en plus souvent appui sur des situations professionnelles proches ou inspirées de la réalité. L'objectif est alors de développer une technicité en prenant en compte les ressources disponibles en entreprise et les contraintes inhérentes à l'activité. Cette démarche pédagogique se rapproche de la « méthode des cas », visant la formation par la mise en œuvre de cas inspirés de la réalité. Cette proximité entre formation et fonctionnement réel des organisations est favorisée par des stages organisés par le Centre d'études et de recherches sur les partenariats avec les entreprises et les professions (CERPEP). Bien évidemment, cette prise en compte de la réalité des entreprises a également une répercussion sur l'évaluation qui repose dans plusieurs diplômes sur des passeports professionnels ou portefeuilles de compétences. Le passeport professionnel possède une triple finalité de formation, d'évaluation et de passeport vers l'emploi.

En conclusion, en confrontant les étudiants aux opportunités, aux évolutions de la réglementation, à des contingences et à des spécificités liées à l'environnement de travail et aux contraintes de l'exercice des divers métiers de la comptabilité et de la gestion, les modalités de formation évoluent afin d'accroître la professionnalisation des diplômés. L'objectif d'une formation est à la fois de former, de préparer les étudiants à un diplôme, et à l'insertion professionnelle. C'est enfin leur permettre de s'adapter aux évolutions des contextes de travail et aux évolutions de l'emploi. Cet enjeu est essentiel et nécessite une coopération étroite entre les professionnels et l'éducation nationale. Le travail des CPC, le Conseil national éducation économie (CNEE) chargé d'animer une réflexion prospective sur l'articulation entre le système éducatif et les besoins du monde économique ou encore la mise en place PLODMEP, (Parcours d'information, d'orientation et de découverte du monde économique et professionnel) destiné aux élèves de collèges sont autant de lieux de coopération.