

# La gestion des compétences

---



La profession comptable vit des mutations sans précédent (automatisation de la production, durcissement de la concurrence, nouveaux modèles économiques, évolution des attentes clients et des collaborateurs...). Des mutations qui entraînent des transformations profondes pour les cabinets : au niveau de leur offre, de leur organisation, de leur process....

D'où un ensemble de questions cruciales auxquelles il va falloir répondre :

- Quels métiers, quelles qualités, quels savoir-faire sont nécessaires pour réussir demain ?
- En d'autres termes, le cabinet dispose-t-il des ressources nécessaires pour se transformer ?
- Peut-il les faire évoluer ? Doit-il recruter ? Quel type de profils ?

Autant de questions que la gestion des compétences du cabinet va permettre de traiter.

## La gestion des compétences : de quoi parle-t-on ?

---

La gestion des compétences regroupe l'ensemble des décisions et des actions que les entreprises mènent dans le cadre plus large de la GPEC : la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences.

La GPEC est du ressort de la réflexion stratégique. Elle consiste à prévoir les ressources (humaines) qui seront nécessaires pour atteindre les objectifs de développement. C'est une réflexion anticipative et préventive, qui nécessite des allers-retours permanents entre :

- Aujourd'hui (les ressources dont je dispose) et demain (les ressources dont je vais avoir besoin).
- Le collectif (les métiers exercés au sein du cabinet) et l'individuel (les compétences de chacun).

Dit autrement, les décisions prises dans le cadre de la GPEC sont le fruit d'une mesure d'écart entre la situation actuelle et la situation à atteindre. Reste à se poser les bonnes questions et à adopter la bonne méthode....

## Les 4 étapes clé de la gestion des compétences

---

### Identifier les besoins du cabinet

---

La première étape est une analyse stratégique dans la mesure où, comme dans tout métier de prestations intellectuelles, le facteur humain revêt une dimension hautement stratégique dans la profession. C'est donc à la direction du cabinet de se livrer à cet exercice.

Les grandes questions à se poser au cours de cette phase sont les suivantes :

- Que sera le cabinet demain ? Quel est son « projet » ? Quelles sont ses ambitions ?
- Plus concrètement, quelles seront les offres et les services proposés demain à nos clients et prospects ?
- Et, encore plus concrètement quelles seront les différentes fonctions exercées au sein du cabinet ? Comment les métiers seront-ils pratiqués au quotidien ?

Cette réflexion aboutira à l'identification quantitative et qualitative des emplois de demain dans le cabinet, en distinguant :

- Les emplois nouveaux.
- Ceux qui se transforment.
- Ceux qui revêtent un caractère stratégique.
- Ceux qui vont disparaître (Schéma A).



**Schéma A**

Inutile de dire que cette réflexion est impossible à mener si la direction n'a pas réfléchi en amont à son projet de cabinet (pour plus d'informations sur cette problématique, se reporter aux fiches d'Actua RF dédiées à cette problématique).

### **Diagnostiquer les compétences**

L'étape suivante est celle de « l'analyse de l'existant » : il s'agit ici de réaliser une photographie complète à l'instant « T » des ressources dont le cabinet dispose. Au cours de cette étape, il va donc falloir :

- Cartographier les métiers, les fonctions et les emplois du cabinet : Combien de personnes ? Quelle organisation ? Quelle ancienneté ?
- Evaluer les compétences actuelles : les points forts, les ressources clé, les expertises, les carences.

Cette étape nécessite un travail minutieux, qui doit être mené avec les personnes les plus aptes à connaître les salariés, la façon dont ils travaillent et leur potentiel d'évolution. Il est donc recommandé de mener cette réflexion en équipe, en associant la direction du cabinet pour l'aspect stratégique « métiers » et les managers de proximité pour qualifier les compétences nécessaires associées.

### Mesurer les écarts

Troisième étape, l'analyse des écarts entre la situation actuelle et celle vers laquelle on ambitionne de tendre. C'est cette étape qui va mettre la lumière sur les actions à mener, en faisant ressortir :

- Les métiers et les emplois qui demeureront, ceux qui disparaîtront, ceux à créer, etc. (Cf. schéma A).
- Les compétences : celles que l'on a au cabinet, celles qui deviendront moins utiles, celles dont il faudra se doter (Cf. schéma B). Il est vivement recommandé de les qualifier : compétences à développer, à capitaliser, à acquérir, à retenir).

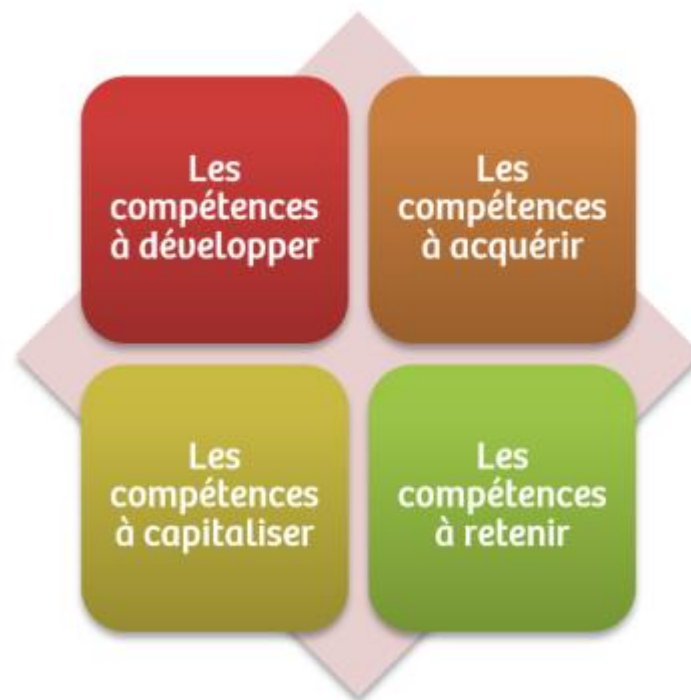


Schéma B

A ce stade de la réflexion, il est important de rester « impersonnel », de réfléchir sur des aspects quantitatifs (combien de postes par exemple) et qualitatifs exprimés en compétences (savoir vendre une mission de conseil par exemple).

### Etablir un plan d'actions

C'est durant cette étape que la personnalisation et le lien avec les salariés actuels doit s'opérer. Une fois l'écart entre ce que l'on est et ce que l'on veut être dans le futur mesuré, il va falloir examiner :

- Les différents leviers possibles : doit-on former des collaborateurs en place ? Si oui, lesquels ? Doit-on recruter ? Doit-on reconvertir certains collaborateurs ?
- La situation de chaque service du cabinet :
  - Au niveau quantitatif : assez nombreux ? Pas assez nombreux ? Trop nombreux ?

- Au niveau qualitatif : dispose-t-on des compétences nécessaires ? Est-on en mesure de les développer en interne ? Faut-il les chercher à l'extérieur ?
- Les situations individuelles, essentiellement celles sur lesquelles des actions sont à mener à court terme, qu'il s'agisse de formation, de changement de poste ou de tout autre mesure.

### Quels sont facteurs de succès de la démarche ?

---

La gestion des compétences passe par :

- Une vision claire de la stratégie du cabinet à moyen et long terme. Il est notamment important que cette stratégie soit formalisée pour être en mesure de la partager avec les équipes.
- Une bonne connaissance des collaborateurs : de leurs compétences, mais aussi de leurs souhaits d'évolution personnelle et de leurs aptitudes.
- Une ouverture d'esprit et une capacité de remise en question pour passer « d'aujourd'hui à demain » en termes de compétences : réorganisations, formations, mobilité, créations de poste, etc.
- Une capacité à accepter le changement, à bousculer l'existant : un collaborateur comptable peut ajouter une dimension « aide au pilotage » à sa fonction, un chef de mission peut aller vendre du conseil à un client...

### Quels sont les outils de la gestion des compétences?

---

#### Indispensable : le but

---

Trois éléments sont indispensables pour mener la réflexion (et l'action) en matière de gestion des compétences :

- Un projet du cabinet, avec une vision claire de ce que sera le cabinet demain.
- Une visualisation des compétences qui seront déterminantes pour mettre en œuvre ce projet.
- Une idée de la composition des équipes dans le cabinet de demain.

#### Déterminant : les moyens

---

S'approprier les moyens consiste à :

- Prendre en compte, au préalable, les différents travaux, dispositifs, process, analyses... déjà disponibles au sein du cabinet, de manière à affiner les actions à mener :
  - Organigramme des fonctions exercées.
  - Cartographie des compétences.
  - Fiches de poste.
  - Programmes de formation existants
  - Analyses et prospective sur l'état du marché du travail.
  - Conclusions des entretiens annuels.
  - Compte-rendu des entretiens professionnels.

- Etc.
- De manière à pouvoir établir, dans un second temps :
  - Les passerelles possibles entre les postes : les mobilités possibles.
  - Les possibilités d'accompagnement : tutorat.
  - Un plan de recrutement.
  - Un plan de formation (Cf. schéma C)



**Schéma C**

### **Nécessaire : la bonne posture**

Entamer une démarche de GPEC n'a pas de connotation négative, même si, dans les entreprises, le terme est souvent lié à l'idée de réduction des effectifs. C'est, au contraire, une démarche d'amélioration continue, qui permet à chacun d'avoir la possibilité d'évoluer professionnellement en se servant de ses acquis. Autrement dit, c'est le moyen de ne laisser personne sur le bord de la route. Une question plus que jamais d'actualité dans la profession à l'heure où nombre de métiers des cabinets sont en passe d'être automatisés...

### **Les bonnes pratiques**

La direction a un rôle déterminant dans le cadre du déploiement d'une politique de gestion des compétences et ce, à plusieurs niveaux :

- Au niveau de l'ensemble de l'équipe, la direction devra :
  - Transmettre une vision claire de la stratégie.
  - Informer les différentes lignes hiérarchiques sur la réflexion menée en matière de gestion des compétences.

- Conduire (ou déléguer) des démarches précises : recherche de financement pour les actions de formation, diversification des moyens de recrutement, veille sur les métiers de demain, etc.
- Vis-à-vis des managers, la direction devra :
  - Les sensibiliser régulièrement pour qu'ils comprennent l'importance de cette gestion des compétences.
  - Les former à la conduite des entretiens annuels pour que ces derniers soient véritablement utiles.
  - Les faire s'impliquer dans la construction du plan de formation, pour qu'il corresponde à des besoins de développement de compétences avérés.
  - Les inciter à avoir le réflexe de mesurer l'atteinte des objectifs et la façon de corriger les écarts.
- Vis-à-vis des collaborateurs, la direction devra :
  - Les informer régulièrement.
  - Les encourager à être ouverts vers la nouveauté.
  - Les pousser (sans les brusquer) à se remettre en question.
  - Les aider à être lucides sur leurs compétences.

### A retenir

---

- La gestion des compétences est une prérogative de la direction des cabinets, pas uniquement des personnes en charge des ressources humaines.
- Des convictions sont nécessaires : les compétences de mes collaborateurs peuvent évoluer, la polyvalence est possible, une autre organisation est possible, etc.
- S'y prendre aujourd'hui pour préparer demain de manière active et constante permet de ne pas subir la nécessaire transformation des cabinets, mais de faire évoluer ses équipes et de les « embarquer dans un projet » motivant et stimulant.

### Quelques questions à se poser...

---

- De quelles compétences je dispose aujourd'hui ?
- De quelles compétences aurais-je besoin demain ?
- Quel sera mon organigramme demain ?
- Quels sont les postes sensibles ? Ceux en évolution ? Ceux amenés à disparaître ? Etc.
- Quels collaborateurs doivent évoluer ? Vers quelles autres compétences ? Vers quels autres postes ?
- Quels binômes je peux mettre en place au sein du cabinet ?
- Comment favoriser la polyvalence des équipes ?
- Quels changements d'organisation je dois instaurer aujourd'hui pour atteindre mes objectifs ?
- Quel plan d'action/plan de formation/plan d'accompagnement mettre en place ?

- De quelles ressources le cabinet manque-t-il ? En nombre ? En compétences ?

### **Pour conclure**

---

S'intéresser aujourd'hui à la gestion des compétences, c'est réfléchir en amont pour ne pas subir, c'est anticiper. C'est également jouer pleinement son rôle de leader, dans le sens « mener les hommes et les femmes du cabinet sur le chemin d'un avenir professionnel profitable pour tous ». Etant entendu que la plupart des métiers des cabinets ne seront pas, dans 5 ans, ce qu'ils sont aujourd'hui...