

Transmission de savoir : les pratiques qui marchent en cabinet comptable

02/12/2024

Actuel ec

Faire passer efficacement des messages auprès d'alternants ou de collaborateurs juniors ne s'improvise pas. Voici quelques impératifs et techniques éprouvés.

Regard vide ou gêné, absence de réaction... Tout le monde a, un jour, perçu ces signes auprès d'un jeune collaborateur, qui traduisent son incompréhension. Pour le manager chargé de transmettre des connaissances, il est pourtant primordial que ses messages soient compris, que les techniques inculquées soient assimilées, en un temps imparti. Celui du stage, ou du contrat d'apprentissage, voire de la période d'essai. Au commencement, Pierre Fournier, dirigeant de la société de formation Will, et qui forme des formateurs, prévient : "Le rôle du manager et la manière dont celui-ci se perçoit ont un impact fort sur la transmission : s'il se voit dans un rôle de superviseur, qui vérifie et contrôle, les messages ne passeront pas aussi efficacement que s'il se vit en tant que coach, qui fait progresser le collaborateur et donc... lui donne le droit à l'erreur !"

Le climat général du cabinet contribue à favoriser les apprentissages. Anne-Gaëlle Gérard, associée au sein du cabinet Crowe RSA, témoigne : "Nous avons mis en place un système de tutorat pour les nouveaux arrivants et, d'autre part, les collaborateurs juniors sont incités à rencontrer un maximum de personnes : leurs bureaux sont volontairement situés au milieu de ceux de salariés plus anciens". De quoi favoriser la disponibilité des «seniors» pour les juniors, leur permettre de joindre le geste à la parole et d'effectuer des démonstrations. En leur montrant par exemple comment utiliser telle fonction dans tel logiciel ou créer une note de frais.

Ne pas juger

La délivrance de «feed back», donc de retours de la part du formateur, est un élément indispensable à la transmission. Encore faut-il que ce feed-back s'effectue dans de bonnes conditions. "Une erreur classique est de délivrer un feed back insuffisamment factuel, observe Pierre Fournier. Pire : cela confine au jugement, quand vous dites à un collaborateur : Tu n'as pas bien fait. L'idée est de décrire précisément les pistes d'amélioration, lesquelles doivent être restreintes, pour ne pas «noyer» l'apprenant. Il est aussi important de souligner les qualités du collaborateur, ses comportements positifs, afin de le garder motivé".

Autre élément indispensable aux apprentissages : le temps. La patience, la répétition, sont nécessaires de la part du formateur pour transmettre, en évitant toute précipitation. "J'ajouterais qu'il faut faire preuve d'écoute et d'observation, indique Catherine Grima, expert-comptable à Comines (Nord) et par ailleurs enseignante en DCG et en DSCG. Il faut repérer les signaux de désintérêt, d'absence, tels qu'un regard qui se perd dans le vague ou des bras croisés qui évoquent une fermeture au dialogue. En cas d'incompréhension, il est nécessaire de reformuler la notion, en utilisant un vocabulaire différent".

L'IA à bon escient

Pour Catherine Grima, qu'il s'agisse d'étudiants en cours ou d'alternants qu'elle forme dans son propre cabinet, un manque d'attention ne doit pas conduire à «passer à autre chose», à abandonner une explication. "Il ne faut pas tomber dans le travers de «materner» les jeunes. Ils sont là pour apprendre. Il ne faut pas chercher à savoir si c'est le bon moment ou pas. En revanche, la notion de confiance est importante : l'apprenant doit se sentir à l'aise pour poser des questions, avoir confiance en ses capacités et ne pas se mettre de barrières". Il arrive ainsi que des élèves s'estimant mauvais en mathématiques se croient voués à l'échec en comptabilité. Dans la mesure du possible, Catherine Grima conseille également d'aiguiser l'esprit critique des jeunes : "J'essaie d'apprendre à mes élèves à utiliser Chat GPT à bon escient, à ne pas prendre ses réponses pour argent comptant. Nous rédigeons collectivement des prompts très précis – par exemple, pour lui demander un plan afin de rédiger un rapport de stage. Puis, nous commentons collectivement la réponse obtenue et nous l'ajustons en faisant appel aux remarques constructives des uns et des autres".

De même, cette enseignante incite ses élèves à se montrer curieux, notamment à la lecture des articles économiques qui peuvent se révéler partiels ou inutilement alarmistes. "Une information sur une entreprise déficitaire ne veut pas forcément dire qu'elle va très mal, cela mérite d'être approfondi par la lecture d'un maximum de chiffres sur son activité, par la lecture d'autres sources". Enfin, comment reconnaître si la transmission d'un savoir a bien abouti ? Pour Catherine Grima : "Chez un alternant ou un salarié débutant, le flux de questions est révélateur : plus il se tarit, et plus cela veut dire que le collaborateur a gagné en autonomie et acquis des compétences". Chez Crowe RSA, les nouveaux collaborateurs complètent un «questionnaire d'étonnement» trois à six mois après leur arrivée, qui fournit des indications sur leur intégration et ce qu'ils ont appris.