

ANNEXE 1 : RÉFÉRENTIELS DU DIPLÔME

Annexe I a : Référentiel des activités professionnelles

I – INTITULÉ DU DIPLÔME

BTS « Gestion de la PME »

II - CHAMP D'ACTIVITÉ

II.1. Définition

Les missions associées au BTS « Gestion de la PME » sont exercées par une collaboratrice ou un collaborateur de la direction d'une très petite, petite ou moyenne entreprise. Elles consistent en une coopération directe avec la dirigeante ou le dirigeant. Toutefois, des emplois dans d'autres formes de très petites, petites ou moyennes unités¹ peuvent se rapprocher de ceux associés à la gestion de la PME dès lors que les activités professionnelles rencontrées et leurs enjeux sont en proximité avec ceux connus au sein d'une PME.

Par ses caractéristiques, la catégorie PME est à la fois spécifique et hétérogène. Toutefois, quelques principes généraux peuvent être repérés. La spécificité de la PME tient par exemple au rôle de sa dirigeante ou de son dirigeant, mais également à son fonctionnement et à la nécessité de porter une attention soutenue au maintien de sa cohésion. Une description de la PME en services ou fonctions est peu pertinente. Cette singularité influence la nature des missions de gestion de la PME en exigeant de la part des titulaires du diplôme un rôle de « gestionnaire généraliste » et une polyvalence. Cette polyvalence se traduit par la capacité à prendre en charge des activités professionnelles, en lien avec leur champ de compétences, en mobilisant les ressources pertinentes. Cette polyvalence ne doit pas s'entendre comme la détention d'une somme de spécialités. En revanche, elle se fonde sur la capacité à prendre en charge des dossiers variés nécessitant une compréhension globale de l'entreprise et la prise en compte de toutes ses contingences.

II.1.1. *La mission globale*

La polyvalence liée à la gestion de la PME impose aux titulaires du diplôme d'avoir une perception globale de l'activité et de l'environnement de la PME, d'inscrire leur action dans le respect de sa culture et de ses objectifs stratégiques, de rester dans les limites de leurs responsabilités et de rendre compte de leur action à la direction.

De manière générale, les différentes activités nécessitent de la part des titulaires du diplôme, une forte composante communicationnelle. En effet, ils exercent non seulement une fonction d'interface au niveau interne, mais également au niveau externe avec les partenaires de l'entreprise. Ainsi, dans l'accomplissement de leurs missions et dans leurs domaines de compétences, ils doivent communiquer afin :

- de rendre compte de leurs actions et alerter la direction sur les difficultés et/ou opportunités repérées, en formulant des propositions adaptées ;
- de renforcer la qualité des relations vis-à-vis des partenaires de l'entreprise.

Cette composante communicationnelle, qu'elle soit écrite ou orale, est présente dans de nombreuses activités. Elle nécessite, de la part des titulaires du diplôme, une adaptabilité aux interlocuteurs, aux

¹ Dans la suite du texte, lorsque le lieu d'exercice de l'emploi sera évoqué, la formulation petites ou moyennes entreprises recouvrira également des unités dont le fonctionnement se rapproche de celui de la PME.

contextes d'exercice, ainsi qu'aux moyens et supports disponibles. Elle implique une mise à distance et une analyse pertinente des situations de communication auxquelles ils seront confrontés.

II.1.2. Les activités constitutives du métier

Deux grands types d'activités peuvent être distingués.

II.1.2.1. Les activités de support au fonctionnement de l'entreprise

Les activités de support au fonctionnement de l'entreprise peuvent se traduire par la prise en charge, totale ou partielle, d'activités au sein de processus et notamment du processus de gestion de la relation avec la clientèle et les fournisseurs, de gestion des risques, ou encore du traitement des dossiers du personnel.

Les titulaires du diplôme interviennent, selon un positionnement et un degré d'autonomie variables, sur des aspects organisationnels, dans la mise en place d'une gestion documentaire, de procédures de travail collaboratif ou de modélisation de documents par la prise en charge des activités de suivi et de contrôle (suivi de la mise en place d'outils de gestion des risques, par exemple). Ils participent à ces activités en exerçant tout particulièrement des fonctions de veille, de suivi et d'alerte.

Les titulaires du diplôme contribuent à la mise en relation des différentes parties prenantes, internes ou externes, au sein d'un processus, par leur contribution à la mise en œuvre d'une politique de communication efficace.

II.1.2.2. Les activités de soutien aux décisions de la direction

Ces activités de soutien consistent à aider la dirigeante ou le dirigeant dans son action et à préparer la prise de décisions. Les titulaires du diplôme lui apportent les informations nécessaires à la conduite de l'exploitation, au développement de l'entreprise et à la prise de décision.

Elles consistent également en une collaboration étroite avec la direction et contribuent à la pérennisation et au développement de l'entreprise. Dans ce cadre, les titulaires du diplôme échangent avec les parties prenantes de la PME, telles que l'administration, les banques, ou encore le cabinet comptable.

Pour l'ensemble de ces activités de support ou de soutien aux décisions, les titulaires du diplôme disposent d'une autonomie et d'un champ de délégation plus ou moins étendus selon l'organisation (taille, métier, culture, etc.), selon les missions réalisées et selon le type de management exercé par la direction. Ils doivent faire preuve d'esprit critique et de réactivité, de capacités rédactionnelles et doivent être capables de travailler en mode projet, de communiquer, de coopérer, d'interagir avec des acteurs internes ou externes à l'entreprise et de rendre compte de leurs actions et des résultats obtenus et alerter si nécessaire.

Les titulaires du diplôme seront capables de réaliser des activités qui peuvent être regroupées en quatre domaines :

- participer à la gestion opérationnelle de l'entreprise notamment par leur implication dans la gestion des relations avec les clients et fournisseurs dans ses dimensions administrative, humaine, comptable, ou encore commerciale (**gérer la relation avec les clients et les fournisseurs de la PME**) ;
- contribuer à la gestion des risques et donc veiller aux conditions de la pérennité de l'entreprise par l'adaptation aux évolutions de son environnement (**participer à la gestion des risques de la PME**) ;
- gérer le personnel et participer à la valorisation des ressources humaines (**gérer le personnel et contribuer à la gestion des ressources humaines de la PME**) ;
- contribuer à l'amélioration de l'efficacité de l'entreprise par l'amélioration de son organisation, soutenir et accompagner son développement en participant au suivi de l'activité par la production d'informations et la mise en place d'indicateurs soumis à la direction (**soutenir le fonctionnement et le développement de la PME**).

Le référentiel des activités professionnelles est structuré autour de ces quatre domaines d'activités. Dans chacun de ces domaines, la dimension communicationnelle est très imbriquée avec les différentes activités. Ces activités mobilisent systématiquement des résultats exprimés en termes de communication.

II.2. Contexte professionnel

II.2.1. Types d'organisations

Les activités de gestion de la PME s'exercent dans des structures organisationnelles diverses où la gestion administrative requiert une forte polyvalence. Il s'agit principalement de PME de 5 à 50 salariés où, quels que soient les secteurs d'activité, la polyvalence est requise. La dirigeante ou le dirigeant en est souvent propriétaire et bénéficie d'une indépendance sur le plan juridique et financier.

Par extension, ces activités peuvent s'exercer dans d'autres types d'unités où les situations professionnelles et les compétences mises en œuvre présentent une très forte proximité avec celles décrites pour les PME. Ces unités peuvent rechercher ce type de profil en raison de son caractère polyvalent et des capacités d'adaptation qu'il présente. Il s'agit notamment :

- des entreprises de plus de 50 salariés structurées en centres de responsabilité ou de profit (agences, filiales de petite taille, succursales) ;
- des associations, dont le fonctionnement et les contingences seraient proches de ceux de la PME ;
- éventuellement, des organismes publics sous les mêmes conditions.

II.2.2. Place dans l'organisation, contexte managérial

Les titulaires du BTS « Gestion de la PME » exercent leur mission sous l'autorité d'une dirigeante ou d'un dirigeant.

Ils occupent une position particulière au sein de l'entreprise du fait de leur rôle d'interface, dans les relations internes et externes, y compris dans un contexte international. Ce rôle d'interface les conduit à communiquer, à partager l'information et à collaborer avec de nombreux acteurs de la PME afin de renforcer un mode de fonctionnement collaboratif.

Quelle que soit l'activité exercée, les titulaires du diplôme doivent repérer les caractéristiques et les contingences de l'entreprise et des situations rencontrées afin que les actes de gestion soient en cohérence avec la stratégie et les décisions retenues au sein de la PME. De la capacité des titulaires du diplôme à se situer et à prendre en compte ces caractéristiques dépend la pertinence de leurs actions, des informations produites et des propositions formulées. Ils disposent d'une autonomie dans l'accomplissement de leurs missions. Toutefois, leur degré d'autonomie varie selon les contextes et s'accompagne d'une capacité à rendre compte et à alerter quant aux éventuelles difficultés rencontrées. Les organisations deviennent de moins en moins rigides. Cela affecte les métiers et les conditions d'exercice des diplômés.

II.2.3. Environnement économique, juridique et numérique de l'emploi

L'environnement professionnel dans lequel s'exercent les missions de gestion de la PME comporte :

- des dimensions économiques et juridiques,
- une dimension technologique nécessitant la mobilisation de compétences numériques.

Les titulaires du BTS « Gestion de la PME » analysent l'impact des évolutions de ce contexte sur leurs pratiques et identifient leurs propres besoins de formation.

II.2.3.1. Environnement économique de l'emploi

Les PME représentent une part importante du tissu productif des pays européens et assurent la majorité des emplois salariés du secteur privé. De nouvelles formes d'organisations se développent avec des principes de fonctionnement en forte proximité avec celui de la PME. Pourtant, malgré des atouts indéniables, ces organisations sont confrontées à des risques qui, s'ils ne sont pas pris en compte, peuvent être source de vulnérabilité, voire de remise en cause de la pérennité de la PME. Ces risques ne sont pas forcément spécifiques à la PME, mais l'absence d'un service spécialisé dans la prise en compte de ces paramètres de l'environnement nécessite leur prise en charge par les titulaires du diplôme, intégrant l'information et l'alerte de la direction.

Par ailleurs, on constate :

- un recours croissant des grandes entreprises à la sous-traitance avec des conditions contractuelles qui augmentent la dépendance des PME vis-à-vis des donneurs d'ordre ;
- une évolution de la pyramide des âges des entrepreneurs qui entraîne une multiplication des opérations de transmission, de cession et de reprise d'entreprises.

Les paramètres économiques doivent également être intégrés dans la conduite des activités. La pertinence de la contribution des titulaires du diplôme à la prise de décisions au sein de l'organisation dépend de leur capacité à prendre en compte les variables de cet environnement économique. Ces variables peuvent affecter directement les choix opérés par la direction (variation d'un taux d'intérêt ou d'un taux de change, par exemple).

Par ailleurs, les organisations sont également insérées dans un environnement concurrentiel évolutif et instable avec une clientèle mieux informée, plus exigeante et exprimant des besoins plus individualisés. À cet égard, les titulaires du diplôme doivent faire preuve de curiosité et être en mesure d'assurer une veille sur le marché de l'entreprise tant pour les pratiques, les produits, que pour les démarches commerciales. Cette démarche de veille concurrentielle renforce leur appartenance à la PME.

II.2.3.2 Environnement juridique de l'organisation

Les organisations sont placées dans un environnement réglementaire de plus en plus évolutif et complexe. Les règles juridiques nationales et internationales sont de plus en plus prégnantes. Sources de contraintes mais aussi d'opportunités, elles doivent être intégrées et prises en compte dans la mise en place des procédures et des choix organisationnels afin qu'ils soient conformes. De fait, les missions de gestion de la PME nécessitent une capacité à exploiter la réglementation dans le cadre d'activités professionnelles diverses. Les titulaires du diplôme doivent effectuer une actualisation des connaissances de la réglementation grâce à une veille dans le domaine professionnel, à la fois parce que la réglementation évolue et parce que des situations nouvelles sont rencontrées. Ils peuvent mener une activité de veille afin :

- d'identifier les sources d'information pertinentes et de contrôler la qualité des données collectées, saisies ou extraites (cohérence, fiabilité, traçabilité) ;
- de repérer les évolutions en matière de normalisation notamment en matière de qualité et de sécurité ;
- de recenser les textes concernant la PME et son activité ;
- de s'assurer du respect de la réglementation par la PME, du respect des règles et des échéances par la mise en place de procédures adaptées et/ou par une alerte vis-à-vis des personnes ayant la compétence pour modifier les procédures.

Dans les PME, les titulaires du diplôme peuvent être considérés comme devant exercer une vigilance quant à la mise en conformité de la PME vis-à-vis du contexte réglementaire. Le formalisme de la constitution des dossiers est de plus en plus technique, exigeant et complexe.

Les activités de gestion de la PME intègrent également les relations avec les administrations. Les titulaires du diplôme doivent garantir que l'entreprise respecte la réglementation en vigueur et les échéances imposées. Outre l'évolution de cette réglementation, ils doivent également avoir une bonne compréhension des principes juridiques applicables dans les relations avec l'ensemble des partenaires de l'organisation (clientèle, fournisseurs, banques, etc.).

II.2.3.3. Environnement numérique de l'emploi

Les activités exercées sont sensibles aux évolutions technologiques qui peuvent apporter une fiabilité des informations produites et transmises, ainsi que des traitements opérés. Pour cela, les titulaires du diplôme BTS « Gestion de la PME » disposent d'accès privilégiés aux ressources du système d'information dans le respect de certaines exigences telles que les contraintes légales et réglementaires, les attentes des utilisateurs ou de la clientèle, en s'appuyant sur des procédures. Ils doivent contribuer aux choix des méthodes de traitement et de récupération des informations de l'entreprise.

Afin de répondre aux attentes des responsables, les exigences sont doubles avec :

- la capacité à exploiter ces outils dans le cadre des missions confiées ;

- la capacité à accompagner en interne le développement de ces nouvelles compétences numériques (formation du personnel, notamment).

La mise en œuvre d'un Progiciel de Gestion Intégré (PGI) permet d'assurer l'enregistrement et le contrôle des opérations, la production de documents de synthèse ou la réalisation des travaux réglementaires et l'extraction de données. Ces données peuvent être traitées ensuite à l'aide d'un tableur. Une utilisation du tableur adaptée aux besoins permet de traiter les informations, d'effectuer des prévisions et des simulations ainsi que d'automatiser les calculs. Si les compétences dans l'utilisation de logiciels bureautiques, de communication (messagerie) et d'organisation (gestion d'un agenda) restent nécessaires, elles ne sont plus suffisantes. Elles doivent notamment s'appuyer sur des capacités à :

- rechercher, traiter et produire de l'information pour résoudre des problèmes et construire des connaissances et des compétences ;
- communiquer l'information, en utilisant les outils et le langage adaptés, et collaborer au sein de groupes de travail ;
- agir en adoptant une attitude éthique, responsable et citoyenne.

Les titulaires du diplôme mettent également leurs compétences au service de collègues et de communautés de travail. Le déploiement des conditions nécessaires au travail collaboratif est essentiel.

L'évolution de l'environnement technologique de l'emploi pose également la question d'une meilleure maîtrise de la notion d'identité numérique, des enjeux et des caractéristiques numériques de l'organisation, notamment par l'utilisation des réseaux sociaux dans la communication globale, mais aussi par l'image de la PME qui y est diffusée. Ces aspects correspondent à une attente forte des organisations, tant en communication interne qu'en communication externe. En effet, en interne, il est nécessaire de fédérer autour d'une culture d'entreprise partagée et d'impliquer le personnel. En externe, l'utilisation raisonnée des réseaux sociaux est devenue une nécessité en matière de communication clients : partage d'informations, organisation d'événements, échange avec la communauté des consommateurs.

II.2.4. Conditions générales d'exercice

II.2.4.1. Autonomie et responsabilité

Les titulaires du BTS « Gestion de la PME » rendent régulièrement compte à leur direction et travaillent de manière autonome en faisant preuve d'initiative. Le degré d'autonomie et de responsabilité peut être variable selon les contextes et les missions.

Ils organisent leur travail, contribuent à l'organisation des responsables, communiquent et collaborent avec d'autres membres du personnel de l'entreprise et avec les partenaires externes.

II.2.4.2 Compétences comportementales mises en œuvre dans l'exercice de l'emploi

L'exercice des missions de gestion de la PME nécessite un sens aigu de l'organisation, de la curiosité, de la rigueur, une capacité d'adaptation aux changements de l'environnement. Ces compétences seront également nécessaires pour accompagner les réorganisations potentielles.

Compte tenu de leur position d'interface interne et externe, les titulaires du diplôme doivent développer une forte dimension relationnelle en adaptant leur communication et leur registre de langage aux différentes parties prenantes et dans le respect de la confidentialité. Pour répondre aux nombreuses sollicitations internes et externes à l'entreprise, les titulaires du diplôme font preuve d'une grande disponibilité, d'un esprit d'analyse et de synthèse.

Les titulaires du diplôme sont en capacité de prendre en compte les priorités, la complexité des situations, les aléas quotidiens et de faire face aux imprévus. Ils agissent favorablement sur le climat relationnel en cherchant à réduire les tensions, à prévenir et à participer au dépassement des conflits ainsi qu'à accompagner les changements. Ils savent mettre en place, voire proposer des méthodes de travail adaptées au contexte en prenant en compte l'organisation dans sa globalité, en conduisant des dossiers requérant de la polyvalence. En relation avec les partenaires internes et externes de l'entreprise, les titulaires du diplôme peuvent avoir un rôle de représentation de leur responsable, et doivent donc répondre à une forte exigence en termes de comportement afin de s'adapter au contexte et aux différents interlocuteurs.

II.2.4.3. Maîtrise de la langue française orale et écrite

Aux compétences précédemment citées, s'ajoute la maîtrise écrite et orale de la langue française. Cette maîtrise est rendue indispensable à la fois pour faciliter la communication écrite et orale, mais également pour véhiculer une image positive et cohérente de l'entreprise vis-à-vis de ses partenaires.

II.2.4.4. Pratique d'une langue étrangère

La pérennité et le développement des PME peuvent passer par des relations avec des clients étrangers et la conquête de nouveaux marchés à l'international. Ces entreprises sont également susceptibles de s'approvisionner sur ces marchés. Les titulaires du diplôme doivent donc être en mesure d'assurer une communication écrite et orale de qualité avec des partenaires étrangers. Les activités professionnelles peuvent nécessiter l'utilisation d'une langue vivante étrangère.

II.2.5. *Évolution de l'emploi*

Grâce à leur polyvalence, les titulaires du diplôme disposent de moyens pour évoluer dans un large spectre de métiers et de responsabilités.

La définition de leur emploi pourra évoluer :

- avec la croissance de la PME, leur permettant de prendre en charge des activités exigeant plus d'autonomie et de responsabilité ;
- vers un nombre croissant d'activités déléguées en fonction de leur expérience, de leurs compétences et de leurs qualités personnelles.

À moyen-terme, les titulaires du diplôme peuvent s'orienter vers la création ou la reprise d'une PME.

III. DESCRIPTION DES ACTIVITÉS PROFESSIONNELLES

Les activités professionnelles sont présentées en quatre domaines d'activités :

- gérer la relation avec les clients et les fournisseurs de la PME ;
- participer à la gestion des risques de la PME ;
- gérer le personnel et contribuer à la gestion des ressources humaines de la PME ;
- soutenir le fonctionnement et le développement de la PME.