

Référentiel de formation

- 1 – Les choix d'écriture
- 2 – Le positionnement des titulaires du BTS Gestion de la PME, mission administrative, relation de service
- 3 – La place de la communication
- 4 – L'environnement technologique et le SI
- 5 - Le lien avec les enseignements d'économie, droit et management
- 6 – Le rôle des ateliers de professionnalisation
- 7 – Le rôle des stages
- 8 - Les limites de savoirs
- 9 - Les grands principes de la répartition des enseignements

1 – Les choix d'écriture

1.1. La notion de compétence

La notion de compétence est particulièrement complexe à définir. Tout au plus pouvons-nous prétendre dessiner les contours de la notion avec quelques définitions usuelles « *La compétence permet d'agir et/ou de résoudre des problèmes professionnels de manière satisfaisante dans un contexte particulier, en mobilisant diverses capacités de manière intégrée* »¹

Pour R. Samurçay et P. Pastré², la compétence, en tant que rapport du sujet aux situations de travail, est ce qui explique la performance observée en décrivant l'organisation de connaissances construites dans et pour le travail. Les compétences sont donc :

- finalisées : on est compétent pour une classe de tâches déterminées;
- opérationnelles : il s'agit de connaissances mobilisables et mobilisées dans l'action et efficaces pour cette action;
- appries, soit à travers des formations explicites, soit par l'exercice d'une activité;
- explicites aussi bien que tacites : le sujet n'est pas toujours en mesure d'explicitier les connaissances opérationnelles qu'il met en œuvre dans l'action.

En reprenant différentes définitions de la compétence, un consensus peut se dégager sur quatre caractéristiques :

- **son rapport à l'action** : elle se fabrique, elle se développe et elle s'actualise dans l'action, à travers la réalisation et la production ;
- **son rapport au contexte et à la situation** : on est compétent dans une situation donnée, pour résoudre un problème donné et non pas « en général », quel que soit le contexte ou la situation ;
- **son caractère transférable** : la compétence est transférable à d'autres situations. Le transfert de la compétence est un problème encore mal cerné qui est loin d'être une évidence ;

¹ CARRE (P) et CASPAR (P), Traité des sciences et techniques de la formation Paris, Dunod, 1999

² SAMURCAY (R) et PASTRE (P), 1995, Outiller les acteurs de la formation pour le développement des compétences ", in Education permanente N° 123

– **sa nature, qui est la combinaison, l'intégration de différents éléments** : des connaissances, de l'expérience, certes, mais aussi des ressources inhérentes à la situation et notamment des aptitudes, des modes de coopération, des informations qui viennent caractériser telle situation par rapport à telle autre.

Ces éléments de définition de la compétence expliquent les choix opérés dans l'écriture du référentiel. Dans le référentiel de certification, les compétences du diplôme sont attachées à des activités et une attention particulière a été portée à décrire les contextes des activités dans lesquelles les elles sont mises en œuvre. Elles sont évidemment toutes en relation avec la gestion de la PME. Les éléments de contexte sont caractérisés avec notamment l'environnement numérique, le réseau relationnel dans lequel le titulaire du diplôme s'inscrit et agit. **La compétence explique la performance, pour chacune des activités décrites, afin de cerner les compétences, de pouvoir les évaluer, les critères de performance sont donc décrits en distinguant :**

- les critères de performance en termes opérationnels/méthodologiques ;
- les critères de performance en termes communicationnels.

1.2. Les compétences comportementales

Sandra Bellier³ note que, progressivement, les employeurs mettent en avant le rôle fondamental des compétences comportementales à la fois dans l'accès à l'emploi et dans l'exercice du métier. La problématique d'évaluation des compétences comportementales devient de plus en plus importante, et ce pour trois raisons :

- **du fait de l'évolution des situations professionnelles** : elles concernent tous les métiers, les activités et les domaines dans lesquels la relation, notamment vis-à-vis de clients, devient centrale, autant dire pour une grande majorité d'emplois ;
- **du fait de la nécessité de travailler de plus en plus fréquemment en collaboration**, en réseau, par échange d'informations ;
- **du fait de l'émergence de métiers structurés autour de la relation** : la plupart de ceux que l'on nomme « nouveaux métiers » sont de ce registre — médiateur, auxiliaire de vie, aide à domicile, etc.

Il est indispensable de distinguer les compétences comportementales entendues comme la capacité d'adopter une attitude adaptée à une situation donnée, des comportements attendus, normés et prescriptifs. *L'enjeu pour la formation est bien d'objectiver les compétences comportementales, de les associer comme un objectif de formation au même titre que d'autres compétences et de les raccrocher aux situations professionnelles.* Il s'agit donc de chercher comment « exprimer en compétences » des termes comme « discret, consciencieux, sérieux ». Ces qualificatifs peuvent, en effet, concerner un mode de traitement de l'information, une manière d'organiser son travail et son temps en fonction d'objectifs identifiés, une capacité à vérifier et à contrôler sa propre performance, etc.

Ainsi, nous pourrions isoler des comportements intégrés dans les démarches de résolution de problèmes qui, en quelque sorte, « font partie de la solution » ; dans ce cas, on peut considérer qu'il s'agit de compétences pour autant qu'ils sont :

- appris et développés dans l'action ;
- liés à un contexte donné ;
- combinés à d'autres éléments.

³ ENLART Sandra, Les compétences comportementales, Actes du séminaire national, Rénovation du BTS "Assistant Manager", Paris, du 18 au 21 décembre 2007

En effet, afin d'éviter tout caractère prescriptif notamment pour les « savoir-être », les données des situations sont précises pour indiquer les contingences qui doivent être prises en compte et auxquelles les titulaires du diplôme doivent s'adapter. La compétence permet alors la prise en considération de toutes les caractéristiques de la situation. Les attentes sont exprimées dans les critères de performance avec des formulations « Une analyse pertinente de la situation de gestion du personnel » ou « Une analyse pertinente du contexte, de l'objectif, des enjeux, de la stratégie, du registre de langue de la situation de communication ».

Les compétences comportementales peuvent donc être travaillées à partir des situations professionnelles. C'est le choix qui a été retenu dans ce référentiel, en intégrant les compétences comportementales dans les activités emblématiques de la gestion de la PME.

Elles ont une influence sur la capacité d'une personne à s'adapter, à évoluer et finalement à apprendre à faire⁴et, pour les organisations, elles seraient source de flexibilité.

1.3. Les compétences transférables et compétences transversales⁵⁶

Par définition, les compétences sont transférables, c'est-à-dire que les compétences spécifiques attachées à une situation professionnelle donnée peuvent être mises en œuvre dans une variété de contextes professionnels (classes de situations). Ces compétences transférables détermineraient donc la capacité d'adaptation d'un individu à une variété de contextes attachés à une situation professionnelle. Leur mise en évidence peut nécessiter l'analyse concomitante et partagée de l'ensemble des métiers auxquels elles se réfèrent. Toutefois, le caractère transférable d'une compétence est à distinguer du caractère transversal.

Des compétences seront qualifiées de transversales si elles sont mobilisées dans des situations professionnelles de natures différentes ou si elles sont acquises en dehors de l'activité professionnelle, mais utiles, voire indispensables, à l'exercice de certains métiers⁷. Les compétences liées à la communication professionnelle sont souvent citées pour illustrer cette notion. Toutefois, elles doivent, dans ce cas, être évoquées avec quelques précautions. Ainsi, une compétence qui pouvait être perçue *a priori* comme transversale, devient spécifique si on procède à une analyse plus fine permettant de distinguer différentes situations professionnelles. **Dans l'écriture du référentiel du BTS « Gestion de la PME », le choix a été de considérer les compétences de communication comme transversales.** Il n'y a donc pas d'activités spécifiques (sauf pour la communication institutionnelle et commerciale), mais ces compétences sont mobilisées systématiquement. **C'est la raison pour laquelle les critères de performance intègrent systématiquement des résultats attendus relatifs à la communication. Il en est de même pour les compétences « numériques » ou « digitales » évaluées pour chacune des activités grâce à l'expression de critères de performance intégrant des références à la mobilisation des ressources numériques mises à disposition⁸.**

⁴ Commission internationale sur l'éducation du XXI siècle (UNESCO)

⁵ Compétences transversales" et "compétences transférables" : des compétences qui facilitent les mobilités professionnelles, Note d'analyse n° 219, Centre d'Analyse Stratégique, avril 2011

⁶ https://www.agence-erasmus.fr/docs/2496_aefa-guide-competences-juin-2017.pdf

⁷ Sources : "Compétences transversales" et "compétences transférables" : des compétences qui facilitent les mobilités professionnelles, Note d'analyse n° 219, Centre d'Analyse Stratégique, avril 2011.

⁸ A côté des compétences de communication, d'autres compétences transversales font consensus :

- collaboration,
- communication,
- compétences liées aux technologies de l'information et des communications (TIC),
- habiletés sociales et culturelles, citoyenneté.

Voir notamment

- <http://www.oce.uqam.ca/article/les-competences-qui-font-consensus/>

Ces compétences transversales ne sont pas directement liées à des activités décrites dans le référentiel BTS « Gestion de la PME ». En effet, partir de ces compétences n'aurait pas permis de révéler les spécificités du métier et des activités conduites. Pourtant, elles sont bien présentes. La collaboration est fortement suggérée par le contexte relationnel associé à chacune des activités et par le simple fait que le titulaire du BTS agit pour le compte d'autres. La communication est exprimée systématiquement, pour chacune des activités par des critères de performance tout comme les compétences liées aux TIC. Enfin, les compétences professionnelles nécessitent de manière prégnante la prise en compte du contexte économique, juridique et managérial.

Notons également, qu'en fonction des contextes, du niveau d'autonomie dont pourra disposer le titulaire du diplôme, celui-ci pourra s'appuyer sur des « compétences » de créativité, de pensée critique, de résolution de problèmes.

1.4. La structuration du diplôme en blocs de compétences

La notion de blocs de compétences a été introduite par la loi n° 2014-288 du 5 mars 2014 relative à la formation professionnelle, à l'emploi et à la démocratie sociale et fait référence à la mise en œuvre du compte personnel de formation (CPF) à compter du 1er janvier 2015⁹. La loi recense les formations éligibles au CPF et notamment « Les formations sanctionnées par une certification enregistrée dans le répertoire national des certifications professionnelles prévu à l'article L. 335-6 du code de l'éducation ou permettant d'obtenir une partie identifiée de certification professionnelle, classée au sein du répertoire, visant à l'acquisition d'un bloc de compétences ».

Blocs de compétences, éléments de définition¹⁰ :

- Tout bloc de compétences ne fait aucunement référence à un bloc de formation, ni à un contenu de formation.
- Au sein d'une certification professionnelle enregistrée au RNCP (Répertoire national des certifications professionnelles), les blocs de compétences se définissent comme des ensembles homogènes et cohérents.
- Il est recommandé dans l'intérêt de l'utilisateur, d'en expliciter succinctement le contenu.
- Un bloc de compétences est identifiable par un intitulé précis pour en assurer la traçabilité et permettre son utilisation dans le cadre de la formation tout au long de la vie.
- Chaque bloc est certifié, il donne lieu à une évaluation et une validation.
- Toute certification se compose d'un nombre restreint de blocs, sans qu'il y ait de minimum ni de maximum, à titre indicatif une certification peut comporter 4 blocs de compétences ou 7 ou davantage.

- <http://www.oecd-ilibrary.org/docserver/download/218525261154.pdf?expires=1508592997&id=id&accname=guest&checksum=ED392ED6590885575BA6A006B7108109>

⁹ Article L6323-6, modifié par LOI n° 2014-288 du 5 mars 2014 - art. 1 (V)

^{1°} Les formations sanctionnées par une certification enregistrée dans le répertoire national des certifications professionnelles prévu à l'article L. 335-6 du code de l'éducation ou permettant d'obtenir une partie identifiée de certification professionnelle, classée au sein du répertoire, visant à l'acquisition d'un bloc de compétences.

¹⁰ Commission nationale de la certification professionnelle –, Blocs de compétences : Éléments de définition, principes et recommandations à l'attention des organismes certificateurs, date d'édition : 19/11/2015

« Les blocs de compétences se définissent comme des **éléments identifiés d'une certification professionnelle** s'entendant comme un ensemble homogène et cohérent de compétences. Ces compétences doivent être évaluées, validées et tracées. Sous ces conditions, elles constituent une partie identifiée de la certification professionnelle. Le « bloc de compétences » s'apparente à une activité ou un domaine d'activité au sein d'une certification professionnelle »¹¹.

Référentiel des activités professionnelles	Référentiel de compétences	Référentiel de certification
Domaine d'activités 1 : Gérer la relation avec les clients et les fournisseurs de la PME	Bloc de compétences n° 1 : Gérer la relation avec les clients et les fournisseurs de la PME	Unité U4 : Gérer la relation avec les clients et les fournisseurs de la PME
Domaine d'activités 2 : Participer à la gestion des risques de la PME	Bloc de compétences n° 2 : Participer à la gestion des risques de la PME	Unité U51 : Participer à la gestion des risques de la PME
Domaine d'activités 3 : Gérer le personnel et contribuer à la gestion des ressources humaines de la PME	Bloc de compétences n° 3 : Gérer le personnel et contribuer à la gestion des ressources humaines de la PME	Unité U52 : Gérer le personnel et contribuer à la gestion des ressources humaines de la PME
Domaine d'activités 4 : Soutenir le fonctionnement et le développement de la PME	Bloc de compétences n° 4 : Soutenir le fonctionnement et le développement de la PME	Unité U6 : Soutenir le fonctionnement et le développement de la PME

1.5. Les conséquences sur la formation, les conditions de l'acquisition des compétences

1.5.1. La mise en situation d'acquisition des compétences

L'interprétation du référentiel de compétences du BTS « Gestion de la PME » réside dans la traduction de ce dernier en situations concrètes d'apprentissage.

Pour développer les compétences, en s'inspirant des principaux auteurs, le travail de l'enseignant va consister à :

- construire des situations (assimilées à des tâches complexes¹²) reprenant les activités exprimées dans le référentiel. Ce sont ces travaux qui sont exploités pour permettre aux étudiants en formation d'exercer ou démontrer leurs compétences. Ces situations sont décrites en termes de ressources que les étudiants doivent maîtriser avant de pouvoir les utiliser (savoirs, ressources technologiques, ressources externes),

¹¹ Copanef, comité paritaire interprofessionnel national pour l'emploi et la formation

¹² X. Rogiers : une tâche est complexe si elle combine des éléments que l'étudiant connaît, qu'il maîtrise, qu'il a déjà utilisés plusieurs fois mais de façon séparée, dans un autre ordre ou dans un autre contexte. Une tâche compliquée mobilise des savoirs et savoir-faire nouveaux. Dans le référentiel, la situation professionnelle, peut être assimilée à une tâche complexe.

- valider les situations au regard des activités du référentiel,
- baliser une progression, le suivi des étudiants ne peut être réduit à une simple succession de performances isolées les unes des autres,
- mettre en œuvre sa capacité à accompagner les étudiants, qui repose elle-même sur celle de développer et d'utiliser des outils d'évaluation (grilles d'évaluation, listes de vérification, échelles descriptives globales...) et d'identifier des critères d'évaluation,
- accompagner l'étudiant dans une démarche d'explicitation, lui permettant de prendre conscience du degré d'acquisition de la compétence.

1.5.2. Développer les compétences à partir de situations complexes

Ce qui caractérise la compétence est qu'elle est réalisée dans une situation qui a un caractère d'authenticité au regard de la formation professionnelle.

En formation professionnelle, on peut envisager des situations qui se rapprochent de la réalité, qui représentent ce que l'individu devra affronter lorsqu'il sera professionnel.

Dans les métiers visés par le BTS « Gestion de la PME », il est parfois plus difficile de copier « la réalité » pendant la formation : comment envisager la gestion d'une entreprise de taille moyenne dans toute sa complexité, sa variété et son caractère aléatoire ? Comment refléter la relation de conseil à un dirigeant ou à un client ?

La conception de situations professionnelles ou de scénarios pédagogiques est essentielle, puisqu'il s'agit de concevoir ou d'exploiter des travaux qui vont permettre aux étudiants de développer leurs compétences. Il s'agit de créer des situations ou des scénarios assez complexes pour exiger la mobilisation de plusieurs ressources.

Dans le cadre des stages, ces situations seront bien évidemment trouvées puisqu'elles seront réelles. Le réinvestissement de ces dernières dans le cadre des ateliers de professionnalisation pour évaluer les compétences sera à privilégier.

Mais tout ne sera pas vu en stage et il conviendra alors, dans les cours et TD, dans les ateliers de professionnalisation, de proposer aux étudiants des scénarios proches du réel, ayant un caractère authentique. En amont, cours et TD permettent d'équiper, en leur donnant les outils, les démarches, les savoirs et l'expérience, les étudiants pour observer, analyser les situations professionnelles et résoudre les problèmes de gestion qu'ils seront amenés à vivre lors de leur stage. En aval, un travail d'analyse des situations vécues ou simulées au regard des activités qu'elles mettent en œuvre, des écrits professionnels qu'elles engendrent, des outils et stratégies de réalisation qu'elles sollicitent, des compétences qu'elles permettent d'acquérir, est à réaliser, dans le cadre d'un apprentissage progressif. La formation doit être conçue dans cet esprit d'alternance.

Quelques caractéristiques à ces situations peuvent être proposées pour en faciliter la conception :

- Placer l'étudiant en situation de mobilisation de toutes ces ressources : cela suppose qu'il puisse disposer des savoirs, ressources technologiques, documentaires, mais aussi de ressources externes ;
- Concevoir des situations dont le traitement est d'une durée limitée : cela implique que le contrat temps qui est passé doit être respecté et fait partie des contraintes de réalisation ;

- Les tâches doivent déboucher sur une production concrète : des documents, une note argumentée¹³, un tableau de bord, un écrit professionnel, etc ;
- Les tâches doivent avoir du sens pour l'étudiant, c'est-à-dire qu'elles sont réalistes ou authentiques, placées dans une démarche de réponse à une problématique de gestion.

Il convient de ne pas tomber dans un excès de guidance dans le questionnement qui nuirait à la mise en œuvre d'une stratégie décidée et donc justifiable par l'étudiant et globalement au degré d'autonomie dans la réalisation, qui est au cœur de la définition de la compétence¹⁴. L'objectif est bien d'adapter ce niveau de guidance aux besoins de l'étudiant et d'installer une progressivité.

L'expérience nous montre qu'une situation professionnelle pertinente :

- Est significative pour l'étudiant, c'est-à-dire lui parle, lui donne l'envie de se mettre au travail ;
- Peut justifier la mise en œuvre de plusieurs démarches différentes ;
- Met en œuvre plusieurs éléments de savoirs ;
- Donne une large part à l'initiative ;
- Invite l'étudiant à collaborer avec ses pairs ;
- Permet à l'étudiant de justifier, d'explicitier ses choix ;
- Ne donne aucune indication pour la démarche de résolution¹⁵ ;
- Est adaptée au niveau de difficulté souhaité¹⁶.

En conséquence, l'enseignant devrait :

- Donner un but opérationnel, une mission ;
- Préférer une consigne à une question ;
- Ajuster les données, et la façon de les fournir à l'étudiant ;
- Introduire des données réelles ou vraisemblables ;
- Ajuster le niveau par les contraintes et le niveau de guidance, cet ajustement peut être différent d'un étudiant à l'autre en fonction des besoins de différenciation ;
- Susciter l'intégration et non la juxtaposition de savoirs et ressources et expérience, en remobilisant le plus souvent possible les savoirs acquis par les étudiants et en réactivant les compétences déjà mises en œuvre.

¹³ On exploitera ainsi l'habitude et les travaux sur l'argumentation réalisés en 1^{ère} et Tle STMG

¹⁴ « Si tu veux construire un bateau, ne rassemble pas tes hommes et femmes pour leur donner des ordres, pour expliquer chaque détail, pour leur dire où trouver chaque chose. Si tu veux construire un bateau, fais naître dans le cœur de tes hommes et femmes le désir de la mer » A. de Saint-Exupéry

¹⁵ On peut envisager un allègement progressif de la guidance, des indications accompagnant l'activité.

¹⁶ <http://www.oce.uqam.ca/article/les-competences-qui-font-consensus/>

Un exemple, activité 11 : recherche de clientèle et contact

Activité 1.1. Recherche de clientèle et contact		
Tâches	<p>T.1.1.1.1. Organisation de la prospection et prospection clientèle</p> <p>T.1.1.1.2. Détection, analyse et suivi des appels d'offres</p> <p>T.1.1.1.3. Communication avec des acteurs internes, avec les prospects, les clients et les pouvoirs adjudicateurs</p>	
Compétence : Rechercher des clients par prospection ou pour répondre à un appel d'offres		
<p>Contexte</p> <ul style="list-style-type: none"> - Un contexte de PME avec des informations précises sur la stratégie, les produits, la clientèle, des objectifs commerciaux - Un accès internet, un équipement numérique, un PGI et sa base de données - Des relations avec la direction, les salariés et les commerciaux de la PME, les clients, les fournisseurs, les prospects, les organismes financiers, l'administration fiscale et l'expert-comptable - Des informations relatives aux différentes situations de communication rencontrées et aux attentes des différents interlocuteurs - Une demande exprimée en termes d'objectifs commerciaux, d'étude de segments de clientèle ou de recherche ou de réponse à un appel d'offres <p>Données des situations</p> <ul style="list-style-type: none"> - Des informations sur les produits et les tarifs, conditions générales de vente et garanties - Des données et informations sur les clients, les fournisseurs et sur les différents interlocuteurs et sur les appels d'offres - Un budget dédié à la prospection, la mise à disposition d'outils de prospection - Des documents, des informations nécessaires à la recherche de clients potentiels (cible de prospection et leurs caractéristiques), de marchés publics - Des informations sur la procédure de réponse aux appels d'offres, les contraintes associées (délais, formalisme, etc.), réglementation associée aux marchés publics, aux contrats commerciaux - Des informations sur les références, les chiffres d'affaires, les certificats de la PME - Des formulaires relatifs aux marchés publics, la réglementation associée - Des informations sur le site web et le réseau social de l'entreprise 		
<p>Domaines de savoirs associés</p> <p>S 1.1.1 L'identification de la clientèle</p> <p>S 1.1.2 La prospection et la qualification des prospects</p> <p>S 1.1.3 Les appels d'offres</p> <p>S 1.7 Les fonctionnalités du PGI et d'outils bureautiques et numériques (dans le cadre de la prospection et des appels d'offre)</p> <p>S 5.1. Enjeux et concepts de base de</p>	<p>Critères de performance¹⁷</p> <ul style="list-style-type: none"> - En termes opérationnels/méthodologiques - Une analyse pertinente de la situation de gestion prenant en compte les priorités, les clients, les contingences et les caractéristiques de l'entreprise - <i>L'identification pertinente de la cible de clientèle, le choix d'une méthode de prospection et des documents nécessaires à la prospection</i> - <i>Une prospection efficace, ciblée et les outils de suivi adaptés</i> - <i>Une réponse pertinente aux appels d'offre dans le champ de compétences de la PME et des outils de suivi adaptés</i> - Une utilisation adaptée des fonctionnalités de gestion de la relation clientèle du PGI et du tableur. - En termes de communication - Une analyse pertinente du contexte, de l'objectif, des enjeux, du registre de langue, de la stratégie de communication liée à la prospection - <i>Une image valorisante et fidèle de l'entreprise dans la relation avec les prospects</i> - <i>Une communication écrite et orale adaptée à l'objectif et à la cible de prospection ou pour préparer la réponse à l'appel d'offres</i> 	<p>Périmètre et responsabilité</p> <p>La conduite de prospection est menée en considérant que la cible et les moyens de la prospection sont définis par la direction de la PME. Le positionnement des titulaires du diplôme est celui de l'accompagnement du dirigeant et/ou du commercial de la PME dans des actions de prospection. La prospection physique est exclue, la prospection téléphonique est à la marge. La mise en œuvre d'un plan de prospection peut être abordée à travers l'utilisation d'un PGI. Les titulaires mènent une veille sur les annonces et les</p>

¹⁷ Les critères de performance rédigés en caractères italiques sont spécifiques à la compétence à laquelle ils sont attachés, les autres sont communs et se retrouvent de manière transversale.

<p>communication</p> <p>S 5.2.</p> <p>Communication écrite opérationnelle (en langue nationale et étrangère)</p> <p>S 5.3. Modélisation des documents et l'interface homme machine</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Des documents écrits de qualité professionnelle dans le respect des règles (éthiques, orthographiques, syntaxiques, argumentation) et des valeurs de l'entreprise - Le développement des relations professionnelles internes facilitant la circulation de l'information et la coordination des acteurs internes - Une utilisation adaptée des outils de messagerie, des logiciels de traitement de texte et de présentation - La sélection et l'utilisation adaptée des outils ou services informatiques et numériques de communication adaptés au contexte 	<p>appels d'offre pour lesquels l'entreprise est susceptible de répondre. Ils constituent le dossier de réponse en coordonnant les acteurs internes.</p> <p>Le choix de déposer un dossier de candidature pour un marché public est effectué par la direction.</p>
--	--	--

Légende :

- En gris la compétence
- En jaune ce qui relève du contexte, contraintes, spécificités
- En vert : ce qui relève des ressources internes et externes
- En bleu clair, ce qui relève des savoirs associés
- En rose, les critères de performance : production et méthodes à mettre en œuvre, généraux ou transversaux
- En rouge, les critères de performance spécifiques à l'activité.

La présentation du référentiel, sous forme de tableau, met en avant la compétence associée à chaque composante d'activité. Cette compétence est encapsulée dans un ensemble d'éléments, permettant de mettre en place une stratégie pédagogique pour mettre les étudiants en situation d'acquisition des compétences.

Les situations de travail constituent le moyen de créer les conditions de l'acquisition des compétences par l'étudiant.

En interprétant le référentiel, on voit donc apparaître un certain nombre d'éléments qui vont permettre à l'enseignant :

- De visualiser les ressources qu'il va falloir mettre à disposition de l'étudiant pour constituer des situations de travail et des scénarios pédagogiques ;
- De concrétiser les points sur lesquels il va devoir exercer son regard pour évaluer l'acquisition des compétences associées à l'activité ;
- De penser les façons d'organiser les ressources, permettant aux étudiants d'accroître leur autonomie.

1.5.3. Le rôle essentiel de l'explicitation, dans la construction des compétences

L'atelier de praxéologie est une méthode qu'une équipe de formateurs a développée, au Département de psychologie de l'Université de Sherbrooke (Québec), pour aider des praticiens à devenir plus efficaces dans l'exercice de leurs professions. Il est utilisé pour la formation de base dans des écoles professionnelles (psychologie, soins infirmiers) et dans des activités de perfectionnement professionnel s'adressant à une grande variété de praticiens : éducateurs, gestionnaires, orthophonistes, infirmières, médecins, organisateurs communautaires, consultants organisationnels, travailleurs sociaux, psychothérapeutes, conseillers de toutes sortes, etc. On y apprend à augmenter son efficacité interpersonnelle à partir de situations vécues dans l'action¹⁸. Deux méthodes sont utilisées dans l'atelier : la « réflexion-dans-l'action » et « la réflexion-sur-l'action ». La distinction entre ces deux expressions est importante : la « réflexion-dans-l'action » est un processus d'autorégulation pendant que l'on échange avec un interlocuteur et la « réflexion-

¹⁸ Le terme praxéologie désigne ici « une démarche structurée visant à rendre l'action consciente, autonome et efficace ». Yves Saint-Arnaud la réflexion dans l'action, un changement de paradigme, Recherche et Formation N° 36 - 2001 Voir <http://ife.ens-lyon.fr/publications/edition-electronique/recherche-et-formation/RR036-02.pdf>

sur-l'action » se fait dans un retour analytique sur une interaction passée. L'objectif ultime de la praxéologie est de former des praticiens capables de s'autoréguler rapidement dans l'action, ce que signifie l'expression « réflexion-dans l'action ».

La construction des compétences repose sur un processus de prise de conscience et une analyse par l'étudiant de ce qu'il a réalisé, des choix qu'il a dû effectuer, des savoirs mobilisés pour réaliser le travail présenté. C'est également par ce processus qu'il construit son expérience en déroulant l'activité conduite, en repérant des invariants et des spécificités et en intégrant les outils et méthodes construits. C'est par cette explicitation qu'il pourra prendre conscience de la démarche mise en œuvre, des éventuelles difficultés rencontrées. Cette explicitation par l'étudiant vise une description aussi fine que possible de l'activité rencontrée. Il permet d'accéder à des dimensions du vécu de l'action qui ne sont pas immédiatement présentes à la conscience de la personne. Cette prise de conscience peut être rendue possible par un entretien avec des professeurs. Le but de cet entretien est alors de s'informer, à la fois de ce qui s'est réellement passé ainsi que des connaissances implicites inscrites dans cette action. Cette explicitation sera conduite, le plus souvent possible dans tous les aspects de la formation TD, Ateliers de professionnalisation, stages et retours de stages. Pour des étudiants plus à l'aise cette explicitation peut être effectuée par la production d'un écrit « réflexif » répondant aux mêmes critères. L'oral peut être d'ailleurs préalable à la rédaction d'un écrit.

1.5.4. L'évaluation des compétences

Cette attitude réflexive est fortement sollicitée lors des épreuves E4 et E51, tant pour la rédaction du dossier que pour l'oral. Ainsi, pour l'épreuve E4, en CCF, la situation d'évaluation A est centrée sur les situations professionnelles travaillées au cours de la formation et appelées à être recensées dans le document synoptique.

Cette évaluation prend appui sur des informations prélevées à partir de situations professionnelles auxquelles le candidat ou la candidate a participé y compris en milieu professionnel. Régulièrement, des bilans individuels sont établis conjointement par l'équipe pédagogique et le candidat ou la candidate. Ces bilans consistent en une analyse des activités confiées et une évaluation des compétences visées par le référentiel et intègrent notamment des présentations par le candidat ou la candidate des travaux réalisés. Le candidat ou la candidate explicite alors notamment le contexte, explique et justifie les démarches, les techniques et les traitements qu'il ou elle a mis en œuvre pour réaliser les travaux et présente ses productions. L'équipe pédagogique doit conserver la trace de ces bilans.

Pour l'enseignant, il s'agit de faire une place à l'observation des étudiants au travail, dans différentes situations complexes, pour pouvoir recueillir suffisamment d'éléments lui permettant d'inférer la présence chez tel ou tel étudiant d'une ou plusieurs compétences ; évaluer des compétences c'est donc faire la synthèse de plusieurs observations des étudiants mis en situation de travail.

Évaluer des compétences à partir de la synthèse d'observations pose la question du recueil et de la conservation de ces observations. Pour la situation A, l'évaluation est réalisée à partir de l'ensemble de ces informations et du dossier remis par le candidat ou la candidate. Pour cela, la grille d'évaluation fournie par la circulaire d'organisation de l'examen est utilisée¹⁹.

¹⁹ Pour rappel, la situation B se déroule obligatoirement après la situation A et se situe au cours du premier semestre de la deuxième année avant une date limite fixée par les autorités académiques en fonction des informations fournies dans la circulaire nationale d'organisation.

Le recueil des informations nécessaires à l'évaluation

Le document synoptique recense les temps d'acquisition des compétences au gré des situations que l'étudiant a rencontrées durant son parcours. Il renseigne sur la façon dont les compétences ont été exercées et apprises, par le biais des activités mises en œuvre.

Il conviendra d'élaborer des outils de recueil des observations menées de l'étudiant en situation de travail (tableaux de bord, fiches de suivi...).

Le travail en équipe sera de ce point de vue essentiel, pour élaborer une vision globale du parcours de l'étudiant. Ce recueil nécessite des temps d'explicitation ou la production par l'étudiant d'écrits réflexifs.

L'évaluation

L'évaluation des compétences pose le problème d'associer une évaluation à une prestation réalisée. La question de l'association d'une note à une évaluation des compétences est aussi un point qui nourrit nombre de débats.

Évaluer une compétence cela suppose que l'on puisse attester que l'étudiant pourra en situation nouvelle réaliser les tâches. Il n'est pas possible de vérifier le comportement d'un individu dans toutes les situations possibles relevant de l'exercice d'une compétence.

En conséquence, évaluer les compétences est possible à condition de prendre en compte ces deux éléments d'appréciation :

- La performance à un instant t qui est un indicateur de la compétence mais ne peut suffire à l'attester ;
- La capacité à réaliser des tâches comparables dans d'autres situations.

Les critères

Il est impossible et inutile de proposer une liste finie de critères qui seraient pertinents et exhaustifs pour toutes les disciplines et tous les niveaux. Néanmoins, certains critères semblent ressortir (GERARD ROEGIERS) :

- la **pertinence**, ou l'adéquation de la production à la situation (et notamment à la consigne), « est-ce que l'étudiant fait bien ce qu'il doit faire ? » ;
- la **correction** ou l'utilisation correcte des concepts et des outils de la discipline, qui concerne la question « est-ce que l'étudiant fait correctement ce qu'il fait ? » ;
- la **cohérence**, c'est-à-dire l'utilisation d'une démarche logique, qui ne présente pas de contradictions internes (même si elle n'est pas pertinente), le choix cohérent des outils, l'enchaînement logique de ceux-ci, l'unité de sens de la production, etc. ;
- la **complétude**, c'est-à-dire le caractère complet de la réponse, pour autant bien entendu qu'il soit possible de déterminer ce qu'est une réponse ou une production complète.

On peut aussi identifier un certain nombre de critères dont la pertinence variera en fonction des objectifs que l'on poursuit, des valeurs qu'on souhaite privilégier, d'exigences spécifiques, etc.

1.5.5. Une préconisation, l'utilisation d'un passeport professionnel

Un passeport professionnel recense l'ensemble des situations professionnelles rencontrées - y compris avant le BTS - par le candidat au cours de sa formation (en établissement de formation, lors des stages ou lors d'activités en milieu professionnel), qui lui ont permis d'acquérir les compétences professionnelles associées

aux activités identifiées dans le référentiel. Le candidat décrit et analyse les situations, les compétences et les productions associées.

Si il est mis en place, le passeport professionnel possède plusieurs objectifs de formation, d'évaluation et de lien vers l'emploi et de construction d'une attitude réflexive :

- pour les étudiants, enseignants et aux tuteurs, il facilite la réalisation de bilans d'étape sur l'acquisition durable de compétences résultant d'expériences professionnelles réelles ou simulées, par une approche conjointe, et permet d'adapter, en cours de formation, le parcours de professionnalisation. À ce titre, il constitue un support de différenciation des parcours ;
- pour les étudiants, ce passeport constitue un outil de formation. C'est par le travail de réflexion et d'explicitation sur le sens des situations rencontrées en établissement ou lors des stages et des démarches suivies que l'étudiant développe la professionnalité attendue.
- Pour les étudiants encore, pour la préparation des dossiers d'examen, il fournit une base d'appréciation de la qualité et de la diversité du parcours de professionnalisation du candidat ;
- Pour le recruteur, il permet d'appréhender le niveau de professionnalité du candidat et les conditions de son acquisition ;
- Pour les étudiants futurs professionnels, le principe de la formation tout au long de la vie repose sur une attitude réflexive de la part du professionnel notamment pour identifier ses acquis par l'expérience. C'est bien à cette attitude que l'utilisation du passeport prétend sensibiliser les étudiants futurs professionnels.

Pour cela, il est souhaitable que le passeport professionnel soit renseigné par l'étudiant tout au long de sa formation en enregistrant les situations professionnelles qui lui ont permis de développer des compétences clairement identifiées. Les ateliers de professionnalisation et les périodes de stage constituent les temps privilégiés de la formation pour identifier et expliciter ces compétences.

C'est par l'effort de réflexion et d'explicitation sur le sens des situations rencontrées et des démarches suivies que l'étudiant développe la professionnalité attendue.

La mobilisation des compétences professionnelles doit être rattachée à des situations de travail proposées par les professeurs dans le cadre de la formation en milieu scolaire ou rencontrées (vécues ou observées) par l'étudiant dans le cadre des stages en milieu professionnel, en lien avec les domaines d'activités du référentiel.

Une situation peut alimenter le passeport professionnel lorsque ses caractéristiques sont suffisantes pour permettre à l'étudiant de mobiliser les compétences mises en œuvre dans d'autres situations.

Le positionnement, dans le passeport professionnel de l'étudiant, des compétences développées lors des stages est assuré notamment dans le cadre des phases d'explicitation prévues à l'issue des stages, en 1ère et en 2ème année.

Si ce passeport est mis en place le tableau synoptique peut en être un extrait.

2 – Le positionnement des titulaires du BTS Gestion de la PME, mission administrative, relation de service

2.1. L'évolution de l'emploi « d'assistant », un développement de la relation client

Emmanuel Sulzer²⁰ explique qu'« un temps promis à la disparition sous l'effet du développement de la bureautique et de l'informatique individuelle, les emplois du secrétariat ont en fait bien résisté, certes au prix

²⁰ Emmanuel Sulzer *De l'assistant(e) au gestionnaire : l'extension indéfinie de la fonction « administration »* in Jean-Paul Cadet, Christophe Guitton (2013) Les professions intermédiaires, CEREP

*d'une certaine opacification de leur dénomination générique et d'un certain flou sur leurs délimitations*²¹. Les emplois s'orientent vers la prise en compte de demandes liées à la logistique de communication et de coordination des membres de l'organisation. Les auteurs évoquent deux fonctions essentielles, d'une part, l'accueil et le traitement de l'information, et d'autre part l'assistance »²². Déjà, dans son étude, Emmanuel Sulzer note que la mission d'assistant nécessite de plus en plus de polyvalence fonctionnelle, parce que ces assistants se voient confier des fonctions qui constituaient le cœur de l'activité de personnels spécialisés (prospection commerciale, relations clientèle incluant constitution des contrats, facturation, gestion des contentieux et également gestion des ressources humaines dans les PME). Il est également noté un développement des fonctions d'interface et une plus grande transversalité avec une fluidité accrue entre métiers administratifs et métiers commerciaux ou entre tâches de « bureau » et tâches liées à la gestion de clientèle.

Cela caractérise le décloisonnement observé dans les entreprises. Dans une PME, en fonction de la taille de l'entreprise, de son origine, le titulaire du diplôme peut gérer l'ensemble de la clientèle, les clients importants avec qui la PME est en relation pour répondre à une demande spécifique, mais également d'autres clients qui n'ont pas honoré leurs factures, etc.

La fonction d'interface peut être occasionnelle alors que dans d'autres cas, le titulaire du diplôme est placé d'emblée en position d'interface au niveau interne et au niveau externe. Cette fonction d'interface peut être variable selon l'activité principale de l'entreprise ; les réorganisations visant à réduire le nombre de niveaux hiérarchiques se sont traduites dans un nombre de cas par « un transfert vers le secrétariat des activités de coordination et de planification exercées précédemment par les agents de maîtrise ou des cadres inférieurs²³ ». L'une des explications de ce transfert d'activités tient au développement des technologies de réseau. « Les tâches de base du secrétariat (courrier, classement, agenda...) sont de moins en moins assurées par l'assistant. Deux raisons à cela : les nouvelles technologies et la recherche constante d'augmentation de la productivité. »

2.2. Des nouveaux modes d'organisation, un besoin croissant de polyvalence

Les enquêtes menées par les membres du groupe de travail et les professeurs sollicités ont permis de mettre en évidence les évolutions du métier exercé par le titulaire du diplôme en lien avec les évolutions récentes des organisations.

- La polyvalence est de plus en plus nécessaire car le titulaire du diplôme doit pouvoir s'impliquer dans des activités de nature différente en réalisant des tâches très diverses. Cette polyvalence est requise dans les petites structures dont l'effectif ne justifie pas le recrutement de personnes spécialisées. La polyvalence est également requise par la variété des travaux à prendre en charge, par la nécessité d'une interchangeabilité entre les membres d'une équipe. Lors des entretiens, cette polyvalence est évoquée systématiquement comme une des caractéristiques spécifiques de ce BTS. Elle est entendue non comme une somme de spécialités, mais bien comme une capacité à prendre en charge des dossiers variés nécessitant une vision de généraliste impliquant une compréhension et une prise en charge globale. Or, la formation est décrite

²¹ Olivier Liaroutzos et Sylvie-Anne Mériot (1996), Evolution des métiers du tertiaire administratif et rénovation de de la filière professionnelle de formation, Foucher, Paris, cité in Jean-Paul Cadet, Christophe Guitton (Sous la direction de) (2013), Les professions intermédiaires: Des métiers d'interface au cœur de l'entreprise, CEREQ

²² Les professions intermédiaires: Des métiers d'interface au cœur de l'entreprise – Sous la direction de Jean-Paul Cadet, Christophe Guitton (2013)

²³ Gérard Valenduc et Patricia Vendramin (2000), Les tendances structurantes dans l'évolution des métiers administratifs, Unité de recherche et Technologies, cité in Jean-Paul Cadet, Christophe Guitton (Sous la direction de) (2013), Les professions intermédiaires: Des métiers d'interface au cœur de l'entreprise, CEREQ

comme « étant organisée en silos, ne permettant pas d'accéder à une culture de gestionnaire généraliste ²⁴». La polyvalence doit être comprise comme une capacité à prendre en charge une situation quelle qu'elle soit en mobilisant les compétences pertinentes en ayant une vision de l'environnement de l'entreprise. Cependant, les entretiens ont révélé la diversité des activités conduites par les le titulaire du diplôme, les périmètres des fonctions varient d'une entreprise à l'autre, même si la gestion des relations clients et fournisseurs apparaît être le cœur de métier ;

- La réactivité, la capacité d'adaptation ou l'agilité sont également des qualités essentielles. Elles sont nécessaires afin de satisfaire les exigences des clients (avec « notamment une grande quantité de demandes des clients par courriel auxquelles il faut répondre quasi immédiatement »).

- Le rôle d'interface lié au décloisonnement des services et le développement du management par projet conduisent à un partage de l'information et à une collaboration accrue au sein des équipes. D'une pratique individuelle et centrée sur la relation hiérarchique avec un dirigeant, son activité s'est davantage orientée vers un mode de fonctionnement collaboratif mais aussi vers une plus grande autonomie dans l'accomplissement de ses missions.

A cette composante s'ajoutent le comportement social, l'aptitude au travail en équipe, la faculté d'initiatives, " une capacité à travailler en "collectif de travail" ou "groupe-projet".

La caractéristique essentielle des métiers visés par le BTS « Gestion de la PME », leur spécificité est bien la polyvalence. Un des défis à relever lors de la formation sera bien de concilier une structuration du diplôme en bloc de compétences (rendue nécessaire par la loi précitée) avec la construction de cette polyvalence. Plusieurs pistes peuvent être exploitées :

- **le référentiel s'il est structuré en blocs, offre une large place à la polyvalence. Ainsi, les savoirs de gestion, de mercatique, d'organisation, de communication ou encore liés au système d'information sont présents dans tous les blocs ;**

- **les ateliers de professionnalisation permettent d'associer au sein d'activités des compétences issues de différents blocs ;**

- **l'enseignement de communication est par définition transversal et peut prendre appui sur des activités renforçant cette polyvalence.**

2.3. Un environnement de plus en plus complexe nécessitant une activité de veille²⁵

Les organisations sont placées dans un environnement réglementaire de plus en plus évolutif et instable. Dans une PME, le titulaire du BTS est souvent considéré comme un spécialiste voire le spécialiste de 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. Le titulaire du BTS peut être installé dans une activité de veille afin :

- d'identifier les sources d'information pertinente et de contrôler la qualité et la pertinence des données collectées, saisies ou extraites (cohérence, pertinence, fiabilité, traçabilité),

- de recenser les textes les mieux adaptés à la situation de l'entité et aux choix des dirigeants,

²⁴ Propos d'un chef d'entreprise consulté lors des entretiens

²⁵ On peut s'attacher à distinguer les activités de veille en fonction de la méthode retenue :

- Méthode « Push » : cette méthode implique une automatisation de la démarche : le veilleur reçoit l'information qui est ainsi « poussée » à lui selon des critères préétablis par lui.

- Méthode « Pull » : C'est la méthode classique. Le veilleur va rechercher, « tirer » vers lui l'information sur un thème précis.

Ces deux méthodes ne sont pas exclusives l'une de l'autre.

- de s'assurer du respect de la réglementation par l'organisation, soit 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. Lors des entretiens, des employeurs expliquent que le titulaire du diplôme doit être le garant du respect de la réglementation par l'entreprise. Ces aspects sont abordés dans les différents domaines d'activités, mais essentiellement dans la gestion du personnel et la gestion des risques de la PME.

Les organisations sont également imbriquées dans un environnement concurrentiel évolutif et instable. Le titulaire du diplôme doit être en mesure d'assurer une veille sur le marché de l'entreprise tant pour les pratiques, les produits, les démarches commerciales.

Ces activités de veille ont été renforcées, elles doivent être systématisées en fonction de la nature des activités et du cadre réglementaire dans lequel elles s'inscrivent. Par ailleurs, le développement de la place laissée à des accords négociés localement nécessite la prise en compte des spécificités de la PME.

2.4. La place des activités de gestion comptable et financière

Une des caractéristiques du référentiel tient en l'implication du titulaire du diplôme dans des situations mobilisant la maîtrise de certaines notions de comptabilité et de finance. Ces activités de gestion sont centrales notamment dans l'optique de la polyvalence. Toutefois, les activités auxquelles les titulaires du diplôme sont confrontés sont à la fois moins techniques, moins complexes que celles rencontrées par un titulaire du BTS « Comptabilité et gestion ». Le référentiel actuel intègre des activités de gestion que l'on peut recenser en trois catégories :

- des tâches récurrentes liées au suivi des encaissements et des décaissements. Ces activités sont situées dans le domaine de la relation client-fournisseur. Elles intègrent la facturation, le suivi des règlements et des relances « clients », un contrôle des enregistrements comptables réalisés et la réalisation d'un état de rapprochement à partir de la balance ;
- des tâches effectuées de manière régulière consistant à suivre l'évolution de la trésorerie de la PME. La gestion des liquidités intègre une dimension anticipatrice par la prise en compte d'une logique budgétaire englobant toutes les activités relatives aux encaissements et aux décaissements afin d'anticiper les risques qui y sont liés. Ces tâches peuvent permettre d'anticiper les risques de cessation de paiement qui peuvent découler de l'activité de la PME ;
- des tâches peu fréquentes consistant à évaluer l'impact de décisions en termes d'équilibre financier, de résultat ou de marges réalisées.

Les grandes thématiques comptables et financières relevant des fonctions du titulaire du diplôme figurent bien dans le référentiel avec notamment :

- une première approche des **écritures d'achat, de vente et des règlements** (partie intégrante de la gestion courante des achats et des ventes à laquelle participe très activement le titulaire du diplôme). Le traitement des opérations comptables prend appui sur le progiciel de gestion intégré ;
- la mise en avant des problématiques de **trésorerie** ;
- des bases en **contrôle de gestion** : les coûts, les marges, les tableaux de bords (analyses que le titulaire du diplôme peut tout à fait être amené à établir) ;
- des bases en **analyse financière** avec l'analyse du compte de résultat et du bilan.

Dans le BTS assistant de gestion à référentiel commun européen, certaines de ces compétences n'étaient évaluées que dans le projet. Trop souvent, en fonction du thème retenu, le candidat ne réalisait que certaines tâches, en délaissant d'autres pourtant essentielles dans la construction de la professionnalité. Lors des interrogations pour l'examen, on pouvait constater que très peu de candidats présentaient des projets à caractère financier. L'évaluation des activités dans l'épreuve E6 renforce l'attention qui doit y être portée.

A contrario, la gestion et le financement des actifs (qui figurent dans le référentiel) semblent davantage relever des compétences du comptable interne ou externe (l'expert-comptable ou ses collaborateurs) que du titulaire du diplôme. Le poids a été considérablement allégé dans le référentiel, il le sera également lors des différentes épreuves.

2.5. Le positionnement du titulaire du BTS « Gestion de la PME », une relation de service

Le titulaire du diplôme travaille en relation avec le dirigeant ou la dirigeante de la PME. Cette relation est singulière, caractérisée par le support au fonctionnement de la PME et le soutien au chef d'entreprise.

De fait, le titulaire du diplôme doit faire preuve d'une capacité à travailler en autonomie, tout en ayant conscience des limites de sa responsabilité et de la nécessité d'alerter. Pour le titulaire du BTS « Gestion de la PME », le travail consiste à agir pour un autre et avec lui. Cette dimension "relation" peut s'étendre à d'autres personnes que le seul dirigeant. Nous pouvons penser notamment à des salariés de l'entreprise, à des partenaires extérieurs et aux clients et fournisseurs. Patrick Mayen²⁶ analyse la relation de service et note que « *Dans l'univers de la formation domine une conception dissociée de ce qu'est ce type de travail. D'un côté existerait une expertise sur un objet « objectif » : corps du patient, outil à usage professionnel ou quotidien, information à échanger, décision à construire... Ce qui correspondrait à ce qui est produit ou transformé par le prestataire de service. Cet objet-là est privilégié dans les formations professionnelles qualifiantes. Elles restent des formations de techniciens. D'un autre côté, existeraient des compétences générales : communication, pédagogie, empathie, conduite d'entretien... Pour certains, ces compétences peuvent relever d'une formation. Elles sont souvent prises en charge par la formation continue. Pour d'autres, elles font partie des aptitudes et qualités individuelles. Ces compétences générales « sont conçues comme un contenant qui serait indépendant des contenus de l'action ».* Il note également que ces activités intègrent beaucoup d'imprévisibilité. L'accès au résultat de l'action n'est pas souvent direct; il peut n'être que partiel. Les événements qui se produisent au cours de la transaction, l'évolution de la situation, la satisfaction du bénéficiaire dépendent généralement d'un faisceau de facteurs parmi lesquels il n'est pas facile d'identifier ceux qui relèvent de l'action propre du professionnel. Le rôle de la confiance y est également précisé. « La confiance, terme ordinaire, est pour autant un concept organisateur de la co-activité. Son élaboration pour l'action suppose de l'identifier comme variable agissante de la situation, d'en comprendre le rôle dans le déroulement de la transaction, dans le comportement des clients, de construire les indicateurs permettant d'en identifier l'état pour chaque client et l'évolution de l'état au cours de la transaction, de connaître les facteurs de dégradation, de réparation, de maintien, d'accroissement de la confiance, de disposer de manières pour agir sur l'état de confiance de la relation. »

3 – La place de la communication

²⁶ Mayen, P. (2007), *Quelques repères pour analyser les situations dans lesquelles le travail consiste à agir pour et avec un autre*, cahier du CREN, n°4
Voir également Mayen, P. (2005). *Travail de relation de service*, compétences et formation. In Cerf, M. & Falzon, P. (dir.), *Travailler dans le service* (pp. 59-81)

3.1. La communication globale dans le référentiel

La communication globale est une démarche homogène qui vise à tracer un territoire pour l'entreprise et à l'imposer aux diverses formes de communication. Elle est à la fois communication externe (communication commerciale et institutionnelle), communication interne mais aussi opérationnelle en direction de personnes extérieures.

La communication globale constitue le fil conducteur de la coopération entre collaborateurs, de l'image et de l'identité numérique, et de la compréhension notamment envers les clients.

Cependant, dans le référentiel, nous avons choisi de distinguer :

l'action de communication sur l'organisation elle-même (ses valeurs, ses produits) inscrite dans le bloc de compétences 4,

l'activité de communication dans le cadre du travail (collaboration, coopération, compréhension à l'interne et en direction de personnes extérieures) présente dans les autres blocs de compétences.

Les compétences de communication s'inscrivent dans une activité professionnelle propre que l'on retrouve dans chaque bloc de compétences. Aussi, dans le référentiel, il a été choisi de faire apparaître des tâches de communication dans chaque bloc de compétences plutôt que de faire un bloc de communication à part entière. En effet, une situation de communication ne peut pas être analysée "hors-sol", elle suppose une appréhension du contexte dans lequel elle s'inscrit, du domaine de l'action qu'elle accompagne et une maîtrise des savoirs et techniques associés aux blocs de compétences du BTS « Gestion de la PME ».

Ainsi, systématiquement dans chaque bloc de compétences, des critères de performance en termes de communication sont identifiés. Ces productions demandent une maîtrise des savoirs associés à la communication et des fonctionnalités du PGI et d'outils bureautiques.

Un exemple pour illustrer le propos :

On ne peut pas traiter la demande du client sans mettre en œuvre des compétences de communication.

BLOC DE COMPÉTENCES 1 : GÉRER LA RELATION AVEC LES CLIENTS ET LES FOURNISSEURS DE LA PME

Activité 1.2. Administration des ventes de la PME

Tâches	T.1.2.1. Préparation de propositions commerciales T.1.2.2. Préparation des contrats commerciaux (commandes, contrats de maintenance, garanties complémentaires, contrats de sous-traitance, etc.) T.1.2.3. Suivi des ventes et des livraisons T.1.2.4. Facturation, suivi des règlements et des relances « clients » T.1.2.5. Évaluation du risque client T.1.2.6. Mise à jour du système d'information « clients » T.1.2.7. Communication avec des acteurs internes, les fournisseurs et les clients
Compétences : Traiter la demande du client (de la demande de devis jusqu'à la relance des éventuels impayés)	
Contexte [...]	

<p>Domaines de savoirs associés</p> <p>S 1.2.1 Le système d'information client</p> <p>S 1.2.2 Les documents commerciaux, les contrats, l'établissement des factures</p> <p>S 1.2.3 Le suivi des commandes clients- Traçabilité du produit</p> <p>S 1.2.4 Les risques d'insolvabilité</p> <p>S 1.2.5 Les principes de base du modèle comptable, les comptes, comptes de tiers et balance</p> <p>S 1.7. Les fonctionnalités du PGI et d'outils bureautiques (y compris tableur) et numériques (dans le cadre de l'administration des ventes)</p> <p>S 5.1. Enjeux et concepts de base de communication</p> <p>S 5.2. Communication écrite opérationnelle (en langue nationale et étrangère)</p> <p>S 5.3. Modélisation des documents et l'interface homme machine</p> <p>S 5.5. Communication orale interpersonnelle</p>	<p>Critères de performance</p> <ul style="list-style-type: none"> - En termes opérationnels/méthodologiques - Une analyse pertinente de la relation avec les clients prenant en compte les priorités, les contingences et les caractéristiques de l'entreprise, les contraintes de confidentialité et les éventuels risques - <i>Une actualisation et un traitement efficace des informations relatives aux clients</i> - <i>Des factures, documents commerciaux adaptés et conformes à la législation et aux usages de l'entreprise et de la profession et aux caractéristiques du client</i> - <i>Des opérations de suivi, de contrôle, de corrections ou encore relance adaptées à la situation commerciale et effectuées avec rigueur, réactivité et pertinence</i> - Une utilisation adaptée des fonctionnalités de gestion de la relation clientèle du PGI et du tableur. - En termes de communication - Une analyse pertinente du contexte, de l'objectif, des enjeux, de la stratégie, du registre de langue de la situation de communication - Une réponse adaptée aux clients : objectifs à atteindre, justification des choix des procédés d'argumentation, de la structuration, des outils utilisés, mode de diffusion des messages - Des relances efficaces - Une image valorisante et fidèle de l'entreprise dans la relation avec la clientèle - Des documents écrits de qualité professionnelle dans le respect des règles (orthographiques, syntaxiques, éthiques, argumentation) et des valeurs de l'entreprise - La conduite professionnelle d'un entretien téléphonique ou en face à face avec les clients - La communication pertinente d'informations fiables et actualisées sur les clients, les ventes - Une utilisation adaptée des outils de messagerie, du traitement de texte et du logiciel de PREAO - La sélection et l'utilisation adaptée des outils ou services informatiques et numériques de communication adaptés au contexte 	<p>Périmètre et responsabilité</p> <p>Les titulaires prennent en charge en charge l'essentiel du processus des ventes.</p> <p>Ils disposent d'un degré de délégation important pour mener cette activité.</p> <p>La relance client est effectuée dans le cadre d'une procédure. Si le risque de facture impayée est élevé, les titulaires du diplôme alertent le responsable de l'entreprise.</p>
--	---	---

En bleu clair : la tâche, les critères de performance de communication et les savoirs associés

En rose : Les outils bureautiques mobilisés pour réaliser les productions

En jaune : Le détail des critères de performance de la communication

3.2. La communication digitale

La communication digitale définit, dans un écosystème numérique, la stratégie et les actions de communication à mener sur le web, les médias sociaux et les terminaux mobiles.

Elle permet de mener un dialogue/échange en utilisant des applications dédiées à cette activité grâce au recours des applications de l'internet ou de la téléphonie mobile. Elle peut intégrer des images (photos et vidéos).

Elle revêt diverses formes : communication interne, communication externe, communication sociale, communication environnementale, communication vers des personnes extérieures ...

La communication digitale contribue à la construction de l'image de l'entreprise à son identité numérique.

L'identité d'entreprise est certes une notion floue et mal cernée, mais on peut retenir la définition suivante : « ensemble de caractéristiques interdépendantes qui donnent à [une] organisation sa spécificité, sa stabilité et sa cohérence et la rendent ainsi identifiable » (Moingeon et Ramanantsoa, 1997)²⁷. A ce titre, l'identité numérique contribue à la construction de l'identité de l'entreprise.

C'est pourquoi, nous avons choisi d'introduire la notion d'identité numérique dans le référentiel.

Dans le rapport d'évaluation, il est souligné qu'une meilleure maîtrise de la notion d'identité numérique de l'organisation, allant avec une utilisation des réseaux sociaux, est une attente forte des organisations étudiées, tant en communication interne qu'en communication externe. L'utilisation de ces outils de communication, en interne comme en externe, implique la maîtrise de compétences liées à l'identité numérique des organisations souvent mal maîtrisée par les dirigeants pourtant bien conscients des enjeux en l'espèce.

En effet, les dirigeants des PME sont conscients :

- en interne de la nécessité de collaboration et de coopération des salariés, pour la mise en place notamment d'un management par projet,
- en externe, de l'importance d'une utilisation raisonnée des réseaux sociaux en matière de communication client : partage d'informations, organisation d'évènements, échange avec la communauté des consommateurs...

3.3. L'enseignement des savoirs de communication (savoirs 5)

La communication a une place particulière dans le référentiel du BTS « Gestion de la PME ». En effet, elle est mobilisée et évaluée dans tous les blocs de compétences, mais constitue un **enseignement clairement identifié**. L'enseignement de communication installe la notion de communication globale et les notions de base de la communication.

Les savoirs 5 portent sur la communication dans le cadre du travail que ce soit entre collaborateurs ou en direction de partenaires. Cet enseignement est installé dès la première année.

Les savoirs liés à la communication sur l'organisation elle-même sont enseignés dans le cadre du bloc de compétences 4 "Soutenir le fonctionnement et le développement de la PME" et s'appuient sur les notions de base installées en première année.

Par ailleurs, les compétences de communication (dans le cadre du travail), bien que transversales, par l'analyse qu'elles demandent deviennent spécifiques en fonction de la situation professionnelle.

La place particulière qu'occupe la communication requiert une vigilance pour son enseignement.

D'une part, elle sera toujours contextualisée dans une situation professionnelle ou un scénario pédagogique lié aux blocs de compétences et en particulier les blocs 1 et 3. Cela implique une collaboration étroite entre les enseignants de ces différents blocs.

D'autre part, elle nécessite une réelle réflexion et analyse liées à son propre domaine.

²⁷ Moingeon B. et Ramanantsoa B. 1997. Understanding corporate identity: the French school of thought, European Journal of Marketing, 31 (5/6) p. 383-395.

voir également TASSEL Julien L'identité d'entreprise. Une fiction ordinaire au service du management ? Presses universitaires du Septentrion, 2013
Conditions d'utilisation : <http://www.openedition.org/6540>

Philippe Zarifian précise que “[...] la communication n’est pas aussi spontanée qu’on ne le pense, surtout si l’on tient compte de l’héritage du passé. Elle requiert des conditions matérielles, du temps en particulier. Elle requiert des efforts d’ouverture que chacun doit faire.”²⁸

Les situations de communication sont contextualisées en première année dans le cadre des situations de gestion des blocs de compétences 1, 3 et 4.

En deuxième année, elles s’appuient sur les blocs 2, 3 et 4 et mobilisent les savoirs installés en première année.

Cela implique une collaboration étroite de l’enseignant assurant l’enseignement de communication et les autres enseignants. Cet enseignement demande une mutualisation des supports pédagogiques.

Ces supports pédagogiques peuvent revêtir plusieurs formes :

- une analyse d’une vidéo ou d’une simulation orale d’étudiants,
- une analyse d’écrits professionnels opérationnels,
- une analyse d’écrits professionnels dans le cadre de la communication de l’organisation sur elle-même,
- un cas pratique de situation de gestion ou un scénario pédagogique, conduisant à une analyse et à une production.

Le cas pratique comprend des documents propres à la PME (contexte) et des documents spécifiques aux situations de gestion (données de la situation). Par son questionnement, ses consignes, il demande la résolution d’un problème ou la réponse à un besoin.

Le scénario pédagogique prend appui sur un contexte organisationnel et fait émerger des problèmes de gestion. A travers des moments, des « épisodes » qui sont autant d’événements, d’étapes indépendantes, il invite les étudiants à s’impliquer dans une histoire dans laquelle ils vont être acteurs, afin de formuler des analyses justifiées et des propositions.

Le scénario, en tant qu’outil d’apprentissage, inclut aussi des moments de synthèse et de réflexivité. Les ateliers de professionnalisation seront un temps, un espace privilégié pour mettre en œuvre des scénarios pédagogiques.

Le cas pratique et le scénario mobilisent les TIC (PGI, texteur, tableau, PréAO, outils de la communication digitale) et des supports divers.

Quel que soit le support pédagogique retenu l’important est de pratiquer une analyse des situations de communication et une analyse réflexive des productions écrites ou orales.

En effet, cette analyse réflexive permet une évaluation de l’écart entre l’objectif attendu et le résultat obtenu et les raisons de cet écart.

Elle conduit également à une analyse du comportement de l’étudiant en situation de communication orale.

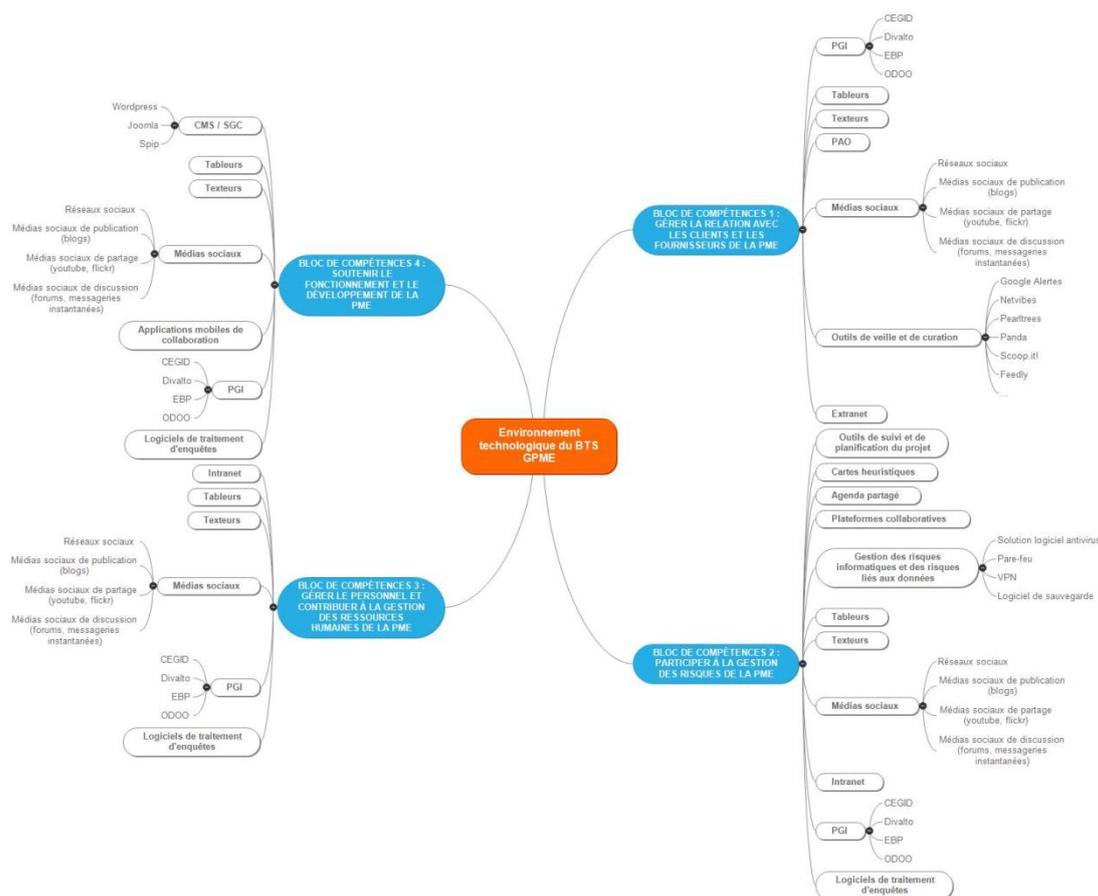
4 – L’environnement technologique et le SI

Ces enseignements s’inscrivent dans un contexte celui de la digitalisation des activités²⁹. Les évolutions des organisations s’accompagnent de nouveaux outils numériques pour la gestion et la communication tels que les progiciels de gestion intégrés (PGI) ou les réseaux sociaux d’entreprise (RSE).

²⁸ Philippe Zarifian, Intervention faite dans le cadre d’une formation de l’AFCI (Association française de communication interne), le 18 mars 2010.

²⁹http://www.coe.gov.fr/Rapport_Automatisation_numerisation_et_emploi_Tome_23d04.pdf?file_url=IMG/pdf/Rapport_Automatisation_numerisation_et_emploi_Tome_2.pdf

4.1. Environnement technologique du titulaire du diplôme



4.2. Les compétences construites dans cet environnement numérique

L'impact de la digitalisation sur les métiers est interrogé. Des études sont conduites, mais restent peu précises. Il n'en reste pas moins que l'analyse montre quelques résultats frappants :

- la fragilisation des emplois industriels peu qualifiés se poursuivra ;
- plus largement, les bas salaires associés aux faibles niveaux de qualification sont les plus exposés, dans l'industrie, comme dans le secteur tertiaire (services à faible contenu cognitif) ;
- mais des emplois intermédiaires sont également à risque. Il s'agit notamment des fonctions administratives en entreprise, des métiers juridiques, ou de nombreuses fonctions d'encadrement intermédiaire, constitués majoritairement.³⁰

Privilegiées³¹ entre toutes, les compétences liées aux TIC sont au cœur de tous les référentiels. Dans la plupart, elles sont regroupées en trois catégories :

- L'« **information literacy** » réfère à la capacité (1) à accéder de manière efficace à de l'information pertinente, (2) à évaluer l'information avec une approche critique et (3) à l'utiliser avec justesse et créativité.

³⁰ Les classes moyennes face à la transformation digitale : comment anticiper ? Comment accompagner ? Rapport Berger http://www.rolandberger.fr/media/pdf/Roland_Berger_TAB_Transformation_Digitale-20141030.pdf

³¹] <http://www.oce.uqam.ca/article/les-competences-qui-font-consensus/>
<http://www.oecd-ilibrary.org/docserver/download/218525261154.pdf?expires=1508592997&id=id&accname=guest&checksum=ED392ED6590885575BA6A006B7108109>

- L' « **ICT literacy** » réfère aux connaissances techniques qui permettent d'utiliser les technologies de l'information et de la communication. Elles peuvent aussi être comprises dans le sens plus large de l'utilisation des technologies digitales, des outils de communication et/ou des réseaux pour accéder, gérer, intégrer, évaluer et créer de l'information utile dans la société du savoir.
- La « **technological literacy** » réfère aux connaissances technologiques qui permettent de comprendre et d'utiliser les TIC pour régler des problèmes complexes ou pour créer des produits ou services en réponse à des exigences de la société du savoir.

Catégories	Exemples de tâches ou activités du référentiel
Information literacy	<p>L'activité de veille est explicite (domaine d'activités 2). Activité 2.1. Conduite d'une veille</p> <p>Pour d'autres activités, l'accès à l'information est explicité avec des tâches mobilisées en fonction des besoins d'information (ex T.1.1.2. Détection, analyse et suivi des appels d'offres). Enfin et de manière récurrente, on retrouve la capacité à accéder, à traiter et à évaluer l'information sous la forme de critères de performance (ex : une actualisation et un traitement efficace des informations).</p>
ICT literacy	<p>Cela correspond à la capacité à agir dans un environnement technologique. Les références sont systématiques pour toutes les activités. Elles mobilisent systématiquement les ressources technologiques mises à disposition (un accès internet, un équipement numérique, un PGI et sa base de données) et dans les critères de performance (une utilisation adaptée des fonctionnalités du PGI et du tableur) et en termes de communication (une utilisation adaptée des outils de messagerie, du traitement de texte et du logiciel de PREAO et la sélection et l'utilisation adaptée des outils ou services informatiques et numériques de communication adaptés au contexte).</p>
Technological literacy	<p>Ces capacités vont au-delà des usages décrits précédemment. Elles ont pourtant une place importante dans le référentiel Gestion de la PME plus concentrée dans quelques tâches ou activités :</p> <p>T.2.5.4. Gestion des risques informatiques et des risques liés aux données afin de participer à l'analyse de la pertinence des choix de l'entreprise en termes de protection des données. Cette tâche mobilise des données sur les risques spécifiques liés à la protection des données, à l'informatique et au numérique (des informations générales, consignes et la réglementation relatives à la sécurisation des systèmes d'information et à la protection des données personnelles et professionnelles, des informations et consignes relatives à la sécurisation et la protection des données et du système d'information de l'entreprise, les informations permettant de maintenir le système d'information en condition opérationnelle d'utilisation).</p> <p>Activité 4.1. Contribution à la qualité du système d'information (SI) de la PME. Cette activité mobilise des ressources telles :</p> <ul style="list-style-type: none"> - une représentation du système d'information (SI), une représentation d'un extrait de la base de données ; - Une représentation des flux d'information internes et externes de la PME ; - Une description du processus de production du produit ou du service ; - Des informations sur la situation de la PME, les sources d'information mises à disposition, sur la gestion électronique des documents (GED) et la réglementation sur la conservation des documents ; - Un plan d'archivage des documents. <p>Elle repose sur les critères de performance suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> - La caractérisation pertinente du système d'information de la PME ou d'un processus ; - La formulation de propositions pertinente d'amélioration du SI ou de processus ; - Une modification adaptée de la représentation du processus ; - Des procédures fiables de conservation et d'archivage des informations et une méthodologie efficace d'indexation des documents et d'accès.

« ...A cet égard, l'approche française, très disciplinaire, qui conduit à séparer fortement les métiers techniques et de « back-office » et les métiers de contact humain et de relation commerciale, sera remise en cause par les évolutions technologiques. »³² Mais l'évolution des métiers reste encore floue. Il est à noter que le BTS « Gestion de la PME » contient ces dimensions de « back-office », de contact humain et de relation commerciale.

Concernant les PGI et les applications métier, s'il est vrai que chaque organisation utilise des outils spécifiques, les logiques de fonctionnement restent les mêmes. En l'espèce, les attentes des dirigeants sont doubles : capacité à exploiter ces outils dans le cadre des missions confiées, mais aussi capacité à accompagner en interne le développement de ces nouvelles compétences numériques (formation des autres collaborateurs). **La demande des employeurs et les expériences des salariés expriment un fort besoin d'utilisation du tableur y compris dans des fonctions telles que le tableau croisé dynamique afin de traiter les données.**

Par ailleurs, d'une façon générale, une meilleure maîtrise de la notion d'identité numérique de l'organisation, et d'utilisation des réseaux sociaux, est une attente forte des organisations étudiées, tant en communication interne qu'en communication externe. La mise en œuvre de ces outils de communication, en interne comme en externe, implique la maîtrise de compétences liées à l'identité numérique des organisations souvent mal maîtrisée par les dirigeants pourtant bien conscients des enjeux en l'espèce. Les savoirs associés font référence à des notions ancrées dans des thématiques d'actualité, notamment la cybersécurité. Les ressources sont multiples à la fois pour sensibiliser les étudiants à leur importance et pour repérer les bonnes pratiques :

<https://www.cybermalveillance.gouv.fr/experience/#>

http://www.medef.com/fileadmin/www.medef.fr/documents/Numerique/Guide_relation_clients___numerique_extranet.pdf

5 - Le lien avec les enseignements d'économie, droit et management

5.1 Les principes de cette relation

Il est essentiel que le titulaire du diplôme sache analyser les évolutions et paramètres économiques, juridiques mais aussi managériaux pour les intégrer dans ses pratiques.

En effet, 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 le contexte managérial, 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.

En outre, les **paramètres économiques** doivent 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).

³² Les classes moyennes face à la transformation digitale : comment anticiper ? Comment accompagner ? Rapport Berger
http://www.rolandberger.fr/media/pdf/Roland_Berger_TAB_Transformation_Digitale-20141030.pdf

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.

Enfin, les organisations sont placées dans un **environnement réglementaire** de plus en plus évolutif et parfois complexe. Les règles juridiques nationales et internationales sont 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.

Les titulaires du diplôme exercent de plus en plus leurs missions dans des organisations devenues plus flexibles et dans lesquelles ils occupent une position particulière du fait de leur rôle d'interface. Ce rôle 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. La prise en compte de la **dimension managériale** de leur environnement professionnel est primordiale.

Il fallait donc réconcilier les ambitions culturelles de ces enseignements avec leurs visées professionnalisantes en :

- créant un enseignement de CEJM capable d'agrèger entre elles ces disciplines, sans sacrifier à l'exigence conceptuelle, pour permettre de traiter des problématiques générales. Cela devrait constituer la culture de base de tout cadre exerçant dans les services et dans les fonctions transversales. C'est l'idée des 4h de CEJM.
- faisant figurer explicitement dans les blocs professionnels les savoirs EJM nécessaires à la mobilisation de compétences professionnelles. Cette déclinaison se fait par les enseignements appliqués et/ou par les ateliers de professionnalisation.

En termes de modalités, pour chaque étudiant, l'enseignement EDM sera plus intensif et plus important car il en bénéficiera non seulement en classe entière pendant les 4h de cours dédiés mais aussi et c'est nouveau en petit groupe, dans les enseignements appliqués et les ateliers de professionnalisation, avec des modalités propres à chaque spécialité : plus ces savoirs sont intégrés de manière permanente aux activités professionnelles et plus on déplace la modalité de CEJM appliquée vers l'atelier de professionnalisation. Mais, au-delà de ce tronc commun à tout un ensemble de BTS, on peut repérer des spécificités liées au référentiel BTS « gestion de la PME ». La PME déjà comme lieu et contexte de l'activité comporte des spécificités, dans son organisation, dans son fonctionnement, sa culture ou encore dans ses liens à son dirigeant. Travailler dans une et pour une PME, ce n'est pas travailler dans une grande entreprise. Chaque activité fait référence à un contexte, aux stratégies de la PME. Il est nécessaire de donner les clés aux étudiants pour qu'ils comprennent cet environnement, ses spécificités et les enjeux associés. Ensuite, les activités du bts mobilisent des références juridiques, managériales et économiques qui n'apparaissent pas dans le tronc commun.

Afin de renforcer les liens entre les activités des titulaires du diplôme et les éléments économiques, managériaux et juridiques, à côté du tronc commun de 4h (Culture Economique, Juridique et Managériale : CEJM) apparaît un complément (1h+0,5h). Ce complément se justifie par le fait que les savoirs économiques, juridiques et managériaux mobilisés dans le cadre du bts « gestion de la PME » ne sont pas une simple déclinaison des savoirs issus du tronc commun ; Ces savoirs portent sur la compréhension de ce qu'est la PME et le contexte des activités qui y sont conduites par le titulaires du diplôme. Ce complément (CEJM appliquée) peut être utilisé sous des organisations différentes mais qui peuvent être combinées :

- identification de ce créneau dans l'emploi du temps des étudiants afin d'apporter les compléments nécessaires en économie, droit et management ;
- intégration de cette dotation horaire aux enseignements liés à chacun des domaines, en fonction des besoins et des thèmes abordés. Cette solution facilite l'intégration des savoirs en économie, droit et management aux activités de référentiel ;
- intégration de cette dotation horaire aux heures d'atelier de professionnalisation afin de renforcer les transversalités.

La création du nouveau programme de CEJM de 4 heures vise notamment à permettre au titulaire du BTS de s'approprier le cadre économique, juridique et managérial de son activité professionnelle et d'intégrer les dimensions économique, juridique et managériale des compétences professionnelles liées à la spécialité de son BTS « Gestion de la PME ».

Quant à l'enseignement de complément (CEJM appliquée) il a pour vocation d'aborder les spécificités de la PME, d'approfondir les dimensions économique, juridique et managériale dont un titulaire du BTS « Gestion de la PME » aura besoin pour l'exercice de son métier et que le tronc commun de CEJM ou les enseignements dits "professionnels" ne permettent d'aborder qu'en partie. Par conséquent, il apparaît incontournable de privilégier des ressources documentaires fortement liées à l'environnement des PME en lien avec les différentes activités du RAP du « Bts gestion de la PME » et les enseignements associés

Si le volume horaire des enseignements d'économie, de droit et de management (6 h) reste inchangé pour les enseignants, la mise en place du nouveau programme de CEJM et d'un complément (CEJM appliquée) implique que les enseignants qui prendront en charge ces enseignements connaissent parfaitement le référentiel du BTS.

5.2 le contenu de CEJM Appliquée

Bloc de compétences 1 : gérer la relation avec les clients et les fournisseurs de la PME		
Savoirs	Notions	Lien avec les questions du programme du tronc commun CEJM
	La PME, ses contingences et ses spécificités, dans la relation avec ses clients et ses fournisseurs - les atouts de la PME dans une relation client - les sources de fragilités dans la relation avec les clients et les fournisseurs - l'impact de la relation avec les clients et les fournisseurs sur la pérennité de la PME - la relation de sous-traitance - le rôle du titulaire du diplôme dans cette relation avec les clients et les fournisseurs	- Comment s'établissent les relations entre l'entreprise et son environnement économique ? (thème 1) - De quelle manière l'entreprise s'inscrit-elle dans son environnement ? (thème 1) - Comment les contrats sécurisent-ils les relations entre l'entreprise et ses partenaires ? (thème 1) Comment le numérique transforme-t-il l'environnement des entreprises ? (thème 4)
S 1.1.3 Les appels d'offres	- Marché public - Appel d'offres public : types de procédures, modalités. - Appel d'offres privé	- Comment les contrats sécurisent-ils les relations entre l'entreprise et ses partenaires ? (thème 1)
S1.2.2 Les documents commerciaux, les contrats	- Conditions générales de vente et garanties - Contrat commercial (type, objet, caractéristiques, modèles), contrat liés aux procédures d'appels d'offre	- Comment les contrats sécurisent-ils les relations entre l'entreprise et ses partenaires ? (thème 1) - Quelles réponses apporte le droit face aux risques auxquels s'expose l'entreprise ? (thème 3)
S 1.2.4 Les risques	- Solvabilité, insolvabilité	- Quelles réponses apporte le droit face aux risques

d'insolvabilité		auxquels s'expose l'entreprise ? (thème 3)
S1.3.2 Les réclamations	- Traitement des réclamations	- Comment les contrats sécurisent-ils les relations entre l'entreprise et ses partenaires ? (thème 1) - Quelles réponses apporte le droit face aux risques auxquels s'expose l'entreprise ? (thème 3)
S 1.4.2. Qualification des fournisseurs	- Risques fournisseurs	- Quelles réponses apporte le droit face aux risques auxquels s'expose l'entreprise ? (thème 3)
S 1.5.1 Processus d'achat et d'investissement	- Contrat commercial	- Comment les contrats sécurisent-ils les relations entre l'entreprise et ses partenaires ? (thème 1) - Quelles réponses apporte le droit face aux risques auxquels s'expose l'entreprise ? (thème 3)

Bloc de compétences 2 : participer à la gestion des risques de la PME		
Savoirs	Notions	Lien avec les questions du programme du tronc commun CEJM
	La PME, ses contingences et les risques La difficulté de suivre la réglementation L'importance des risques financiers Les relations avec les banques La prise en charge des risques dans la PME La prise en compte des politiques économiques dans l'analyse de l'environnement des PME Les stratégies de la PME	- Comment s'établissent les relations entre l'entreprise et son environnement économique ? (thème 1) - De quelle manière l'entreprise s'inscrit-elle dans son environnement ? (thème 1) - Comment les contrats sécurisent-ils les relations entre l'entreprise et ses partenaires ? (thème 1) - Comment l'entreprise intègre-t-elle la connaissance de son environnement dans sa prise de décision ? (thème 2) Comment les activités économiques sont-elles régulées par le droit ? (thème 2) Quel est le rôle de l'État dans la régulation économique ? (thème 2) Dans quelle mesure le droit répond-il aux questions posées par le développement du numérique ? (thème 4) Comment le diagnostic éclaire-t-il les choix stratégiques de l'entreprise ? (thème 6) Quels sont les choix stratégiques opérés par l'entreprise ? (thème 6)
S.2.1.2 Droit de la propriété intellectuelle	- Droit d'auteur et numérique - Principes généraux des droits d'auteur - Moyens de protection	- Dans quelle mesure le droit répond-il aux questions posées par le développement du numérique ? (thème 4)
S 2.2. Mise en place d'un travail en mode projet au sein de la PME	- Notion et démarche de projet	- Comment l'entreprise organise-t-elle ses ressources? (thème 3)
S.2.3 Mise en œuvre d'une démarche de gestion des risques de la PME	- Notion de risque - Typologie des risques et modalités de leur évaluation	- Quelles réponses apporte le droit face aux risques auxquels s'expose l'entreprise ? (thème 3)
S.2.5.1. La protection des salariés en	- Acteurs de la santé et de la sécurité au travail - Droits et obligations des employeurs en	- Comment le droit prend-il en considération les besoins des entreprises et

matière d'hygiène et sécurité, de poste de travail et l'amélioration des conditions de travail	matière de formation à la sécurité et l'hygiène - Droits et obligations de l'employeur et des salariés en matière d'hygiène et de sécurité - Rôle du règlement intérieur dans le cadre de l'hygiène et de la sécurité - Accidents du travail et maladies professionnelles : définition, prévention et procédures de déclaration de suivi et d'indemnisation	des salariés ? (thème 5)
S .2.5.2. La protection des personnes, des biens et des données	- Usage des TIC par les salariés : droits et limites, pouvoir de contrôle et de surveillance de l'employeur. - Respect des données à caractère personnel collectées lors de conclusion et de l'exécution du contrat de travail. - Protection des droits de propriété intellectuelle	- Dans quelle mesure le droit répond-il aux questions posées par le développement du numérique ? (thème 4)
S .2.5.3. La gestion des risques environnementaux	- Réglementation nationale et européenne relative à la gestion des risques environnementaux de l'entreprise	- Quelles réponses apporte le droit face aux risques auxquels s'expose l'entreprise ? (thème 3)
S 2.6.3 Les normes et la certification	- Rôle des organismes de certification - Types de normes et certifications adaptées à la PME - Étapes de la démarche de certification - Atouts et limites de la certification	- Comment s'établissent les relations entre l'entreprise et son environnement économique ? (thème 1) - Comment l'entreprise organise-t-elle ses ressources? (thème 3) - Quelles réponses apporte le droit face aux risques auxquels s'expose l'entreprise ? (thème 3)

Bloc de compétences 3 : gérer le personnel et participer à la gestion des ressources humaines de la PME

Savoirs	Notions	Lien avec les questions du programme du tronc commun CEJM
	Les contingences de la PME en matière de RH Le rôle des RH dans la PME, les atouts et les fragilités en termes de recrutement La prise en charge de la fonction RH de la PME	Quelles sont les principales évolutions du marché du travail ? (thème 5) Comment le droit prend-il en considération les besoins des entreprises et des salariés ? (thème 5) Quel est l'impact des mutations du travail sur l'emploi et les conditions de travail ? (thème 5)
S 3.1.1 Les sources du droit social	- Les différentes sources du droit social - La hiérarchie des sources du droit social	- Comment le droit prend-il en considération les besoins des entreprises et des salariés ? (thème 5)
S 3.1.2 Les formalités d'embauche et de départ	- Contrats de travail - Différentes étapes du contrat de travail - Formalités légales liées au mouvement du personnel - Le régime juridique du travailleur indépendant	- Comment le droit prend-il en considération les besoins des entreprises et des salariés ? (thème 5)
S 3.1.4 Les absences et congés du personnel	- Réglementation et aménagement de la durée du travail	- Comment le droit prend-il en considération les besoins des entreprises et des salariés ? (thème 5)
S 3.1.6 La	- Négociation collective	- Comment le droit prend-il en

représentation des salariés	- Instances représentatives du personnel, règles de décompte des effectifs - Délégation unique du personnel (DUP)	considération les besoins des entreprises et des salariés ? (thème 5)
S 3.2.1 Le recrutement	- Cadre juridique de l'embauche - Processus de recrutement - Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences	- Comment le droit prend-il en considération les besoins des entreprises et des salariés ? (thème 5) - Quel est l'impact des mutations du travail sur l'emploi et les conditions de travail ? (thème 5)
S 3.2.3 La formation	- Cadre juridique de la formation	- Comment le droit prend-il en considération les besoins des entreprises et des salariés ? (thème 5)
S 3.2.4 L'évaluation	- Cadre juridique de l'évaluation	- Quel est l'impact des mutations du travail sur l'emploi et les conditions de travail ? (thème 5)
S 5.7. La gestion des conflits	- Dialogue social - Types de conflits	- Comment le droit prend-il en considération les besoins des entreprises et des salariés ? (thème 5)

Bloc de compétences 4 : soutenir le fonctionnement et le développement de la PME		
Savoirs	Notions	Lien avec les questions du programme du tronc commun CEJM
	Le fonctionnement et le développement de la PME Les choix stratégiques	Comment le diagnostic éclaire-t-il les choix stratégiques de l'entreprise ? (thème 6) Quels sont les choix stratégiques opérés par l'entreprise ? (thème 6)
S 4.1.1 Le système d'information et sa représentation	- Composantes du système d'information	- Quelle est l'incidence du numérique sur le management ? (thème 4)
S 4.1.2 Les bases de données	- Droit de l'information (collecte et traitement des données nominatives, protection de l'information)	- Dans quelle mesure le droit répond-il aux questions posées par le développement du numérique ? (thème 4)
S 4.1.3 La gestion de l'archivage des documents	- Droit en matière de conservation et d'archivage - Preuve électronique	- Dans quelle mesure le droit répond-il aux questions posées par le développement du numérique ? (thème 4)
S 4.2.3 La gestion du temps	- Réglementation sur le temps de travail - Aménagement du temps de travail	- Comment le droit prend-il en considération les besoins des entreprises et des salariés ? (thème 5)
S 4.3.1 Le marché de l'entreprise	- Veille technologique, juridique, commerciale	- Comment l'entreprise intègre-t-elle la connaissance de son environnement dans sa prise de décision ? (thème 2)
S 4.3.2 La stratégie commerciale et sa mise en œuvre	- Stratégie générale, préalable à la stratégie commerciale	- Quels sont les choix stratégiques opérés par l'entreprise ? (thème 6)

S 4.4.4 La communication digitale	- L'identité numérique de la PME	- Dans quelle mesure le droit répond-il aux questions posées par le développement du numérique ? (thème 4)
S 4.5.1 La performance	- Indicateurs de performance	- De quelle manière l'entreprise s'inscrit-elle dans son environnement ? (thème 1)
S 4.6.1 L'analyse financière de l'entreprise	- Bilan, compte de résultats - Les différents cycles	- Quel financement pour l'entreprise ? (thème 3)
S 4.6.3 Les modes de financement des investissements	- Augmentations de capital - Emprunts indivis - Crédit-bail mobilier	- Quel financement pour l'entreprise ? (thème 3)

6 - Le rôle des ateliers de professionnalisation

Les ateliers de professionnalisation constituent un espace privilégié de développement des compétences professionnelles notamment transversales et d'acquisition de la polyvalence du futur gestionnaire de PME. A ce titre, ils sont porteurs d'une forte valeur ajoutée pour assurer la professionnalité des étudiants.

Les ateliers de professionnalisation sont situés à la convergence des différents enseignements professionnels y compris la communication et la CEJM appliquée, des enseignements de culture économique, juridique et managériale (CEJM) et de ceux de culture générale et expression (CGE) et de LVE, dont les savoirs sont imbriqués dans les activités professionnelles rencontrées. Ils impliquent l'usage systématique de ressources numériques ainsi que la mobilisation des savoirs de communication.

6.1. Définition des ateliers de professionnalisation

L'atelier de professionnalisation constitue un moyen de placer les étudiants dans un contexte, proche du réel, dans les conditions nécessaires à l'acquisition des compétences et de la professionnalité. L'atelier de professionnalisation est une modalité d'enseignement et de formation ancrée dans un contexte organisationnel de PME et répondant à une problématique professionnelle en relation avec les domaines d'activités décrits dans le référentiel. Il repose sur la mise en œuvre de situations professionnelles et nécessite un recours au PGI. Il vient en complément des enseignements en permettant de reconstituer les liens pertinents entre eux.

Il est conseillé de proposer des situations professionnelles adaptées au niveau de développement des compétences des étudiants dans leur formation. Le niveau d'autonomie peut être variable selon la complexité des contextes professionnels travaillés et le niveau d'acquisition de la professionnalité par les étudiants. Les étudiants doivent progressivement devenir autonomes dans la réalisation des missions confiées, en organisant et coordonnant leurs travaux, en concevant la démarche à mettre en œuvre, en rendant compte de leurs choix d'outils de gestion et de méthodes de travail, de leurs décisions, en analysant les résultats obtenus. Une différenciation peut être envisagée afin de prendre en compte les acquis, les besoins spécifiques et les axes de progrès des étudiants. In fine, cette autonomie est en phase avec celle nécessaire dans l'emploi. La mise en place des ateliers de professionnalisation implique les étudiants dans des activités de recherche d'informations (veille notamment), d'analyse, d'enregistrement, de contrôle, d'extraction de données, traitement de l'information, d'adaptation à des aléas, de situations de communication tant interne qu'externe écrite et / ou orale (compte rendu, présentation de travaux, échanges informels, notes, ...) Elle est menée en équipe et doit être source de mobilisation et de développement de compétences pour chacun des participants. Les contributions personnelles doivent être parfaitement identifiables. L'implication de plusieurs professeurs permet de partager et d'éclairer les points

de vue sur la maîtrise de compétences dites transversales. C'est par l'effort de réflexion sur le sens et le contenu des situations rencontrées et des démarches suivies que l'étudiant développe la professionnalité attendue.

Les ateliers de professionnalisation constituent également des moments privilégiés pour développer de la part des étudiants une attitude d'analyse des situations et de réflexivité quant à leur pratique.

Il est recommandé d'utiliser un passeport professionnel afin de recenser et de décrire les situations professionnelles conduites par l'étudiant et de favoriser une attitude réflexive à la fois sur les activités conduites ainsi que sur la cohérence du parcours. Ce passeport peut également être un support à partir duquel est extrait le tableau synoptique.

6.2. Objectifs des ateliers de professionnalisation

Les ateliers de professionnalisation visent plusieurs objectifs :

- mobiliser **de façon intégrée et transversale** les compétences et savoirs associés décrits dans l'annexe I en référence aux domaines d'activités constitutifs du diplôme, au travers de situations professionnelles simulées ou réelles, vécues ou observées requérant systématiquement l'usage des ressources numériques. En particulier, ils permettent d'accompagner les étudiants dans la réalisation des résultats attendus en termes de communication. Il est nécessaire de faire réfléchir et travailler les étudiants dès la première année sur des scénarios ou séquences pédagogiques mobilisant des compétences transversales ;
- placer l'étudiant en situation de réfléchir aux caractéristiques d'une situation professionnelle, d'analyser les enjeux attachés à ces situations et de concevoir les démarches à mettre en œuvre en justifiant leur pertinence au regard des caractéristiques de ces situations, aux limites et à la portée des démarches mobilisées ;
- préparer les supports nécessaires à la constitution des éléments de dossiers pour la certification, suivre, et infléchir si nécessaire, l'évolution de l'étudiant dans son parcours de professionnalisation ; les séquences en atelier sont l'occasion d'engager une analyse réflexive, de façon individuelle et collective, sur le niveau de professionnalité de l'étudiant en intégrant les périodes d'immersion en milieu professionnel (stage ou alternance)³³ ;
- rechercher un terrain de stages et acquérir des techniques de recherche d'emploi (TRE) : en début de première année, les étudiants sont initiés aux TRE pour la recherche de leurs stages mais aussi dans l'optique de leur future recherche d'emploi. Cette formation initiation suppose de nombreuses applications pratiques qui exigent de la part des étudiants un travail individuel ou par petits groupes sous la direction de l'équipe pédagogique voire d'intervenants extérieurs.

Les finalités de l'atelier professionnel ne sont pas limitées à la mise en œuvre de techniques. Elles portent sur la prise en compte d'une démarche globale permettant d'interroger une situation professionnelle, de l'analyser, mais aussi de la conceptualiser, en mettant à profit les apports et les éclairages proposés par les enseignants lors des différents enseignements. Elles intègrent également une phase d'explicitation permettant à la fois une analyse de la pertinence des démarches mises en œuvre et de la construction des compétences visées.

6.3. Modalités des ateliers de professionnalisation

En fonction des thèmes et des compétences mobilisées, le suivi des étudiants peut être assuré par des professeurs assurant les enseignements professionnels, de CEJM, et ponctuellement par des professeurs, de LVE, de culture générale et expression. Cette orientation pluridisciplinaire a pour objectif de placer les enseignements au plus près de la réalité professionnelle, par un croisement des regards disciplinaires sur des

³³ La préparation du dossier de l'épreuve E4 se fait dans le cadre des heures dédiées en 2ème année en GRFC et en communication.

situations professionnelles, mais également par le développement de compétences associées et prenant appui sur les enseignements généraux.

Investir cet espace pédagogique singulier implique, de la part des professeurs, une organisation concertée, fondée sur une progression pédagogique en parfaite cohérence avec la temporalité des enseignements et le calendrier des stages et échéances en termes de certification.

Au carrefour des savoirs, ils mettent en synergie les différents domaines d'activités professionnelles permettant ainsi à l'étudiant d'appréhender toute la complexité de la PME, en mobilisant ses compétences de façon intégrée et transversale au travers de situations professionnelles simulées ou réelles, vécues ou observées.

6.4. Le cas particulier des missions professionnelles de préparation et de suivi du stage

Ces missions permettent de faciliter l'immersion en entreprise, notamment par :

- La recherche de terrain de stages

Une fois les techniques de recherche d'emploi installées, l'horaire d'atelier peut permettre aux étudiants, sous la conduite des professeurs, d'effectuer les démarches concrètes pour trouver leur terrain de stage.

- La préparation et l'intégration dans les terrains de stage

Lorsque le choix de l'entreprise d'accueil est arrêté, l'étudiant peut utiliser les heures d'ateliers pour se rendre sur son terrain de stage, durant une dizaine de demi-journées au maximum par année scolaire, afin d'effectuer des missions professionnelles de préparation.

Toutes les interventions des étudiants en entreprise sont systématiquement suivies de comptes rendus adressés à l'équipe pédagogique qui peut ainsi adapter son accompagnement et proposer, le cas échéant, des mesures correctives à l'activité de l'étudiant. Cela implique des contacts avec les tuteurs de stage et des entretiens réguliers avec les étudiants.

7 – Les stages

Les activités conduites en stage par les étudiants doivent être en adéquation avec les compétences définies dans le référentiel, au niveau exigé par un diplôme de ce niveau.

7.1. Périodes de stage

La première période, de 6 semaines consécutives, se déroule obligatoirement au cours des dernières semaines de la première année scolaire. Elle est en relation avec les activités du domaine d'activités 1 « Gérer la relation avec les clients et les fournisseurs ». La deuxième période de 6 semaines comporte au moins 4 semaines consécutives au cours du second semestre de la deuxième année scolaire. Elle est en relation avec les activités du domaine d'activités « Participer à la gestion du risque de la PME ».

Les douze semaines de stage peuvent se dérouler dans la même entreprise.

7.2. Rôle de l'équipe pédagogique

L'équipe pédagogique est composée de l'ensemble des professeurs chargés de la formation. Outre les professeurs d'enseignement professionnel qui y trouvent naturellement leur place, le professeur de langue, le professeur de culture général et expression et le professeur en charge de la CEJM participent également à la gestion des stages, en particulier le suivi du stage par des visites.

L'équipe pédagogique est chargée :

- d'aider l'étudiant, en tant que de besoin, à rechercher une entreprise d'accueil,

- d'orienter la négociation et de valider le contenu du stage,
- d'assurer le suivi.

Lorsque le stage est réalisé dans un pays de langue étrangère, la coopération avec le professeur de langue est incontournable, dans la phase de recherche et d'organisation comme dans la phase de suivi.

7.3. Négociation du contenu du stage

Il convient de communiquer aux entreprises accueillant des stagiaires des éléments concernant :

- les finalités du diplôme (extraits du RAP),
- les enseignements conduits (extraits du référentiel).

Par ailleurs, en raison de l'importance des activités conduites lors des stages au sein du dispositif de validation du BTS, la nature et le contenu des épreuves doivent être portés à la connaissance des responsables de stage en entreprise. Il est souhaitable d'insister en particulier sur les résultats attendus pour les épreuves U4 (Gérer la relation avec les clients et les fournisseurs de la PME et U51 (Participer à la gestion des risques de la PME).

Compte tenu des contraintes de la formation, la durée et même les dates du stage ne peuvent guère faire l'objet d'une négociation. Il est souhaitable d'explicitier ces contraintes aux responsables d'entreprise et de démarrer les recherches de stages suffisamment tôt afin que d'une part l'entreprise puisse prendre ses dispositions pour accueillir l'étudiant dans de bonnes conditions et que d'autre part l'étudiant puisse se rendre dans l'entreprise pour préparer son stage.

L'essentiel de la négociation porte sur les objectifs à atteindre, sur les tâches à faire réaliser afin que les compétences visées puissent être validées. Cette négociation s'effectue au cas par cas dans la limite d'un cadrage général rédigé par l'équipe pédagogique.

La négociation aboutit à l'élaboration d'une convention de stage accompagnée d'une annexe pédagogique. La convention et l'annexe pédagogique sont validées par le professeur responsable du suivi de stage sous la responsabilité du chef d'établissement.

8 – Les limites des savoirs associés et recommandations pédagogiques

Savoirs associés	Limites des savoirs associés et recommandations pédagogiques
------------------	--

Bloc de compétences 1 : gérer la relation avec les clients et les fournisseurs de la pme

Savoirs 1.1. Recherche de clientèle et contact

S1.1.1 L'identification de la clientèle

- Typologie de clientèle
- Segmentation
- Variables explicatives du comportement d'achat et le processus d'achat

S 1.1.2 La prospection et la qualification des prospects

- Sources principales d'information sur la clientèle
- Types d'information de la clientèle - Notions de suspects, prospects, clients actuels, anciens clients.
- Prospection : cible, plan, méthodes, outils d'évaluation

S 1.1.3 Les appels d'offres

- Marché public
- Appel d'offres public : types de procédures, modalités.
- Appel d'offres privé

Les notions mercatiques sont abordées en référence à la stratégie commerciale de la PME. Il s'agit de montrer que la mercatique est un processus de décision et d'action. Elles ne sont pas abordées sous un angle technique ou spécialisé, mais à partir de situations.

L'étude de la segmentation permet d'identifier les groupes homogènes d'individus. La mobilisation des principaux critères de la segmentation doit conduire à la personnalisation de l'offre de la PME. Le comportement d'achat des consommateurs est abordé à partir des facteurs personnels (besoins, motivations, attentes), des influences sociales (culture, statut) et de la nature du produit. L'étude des relations interentreprises et de l'entreprise vers le consommateur final souligne l'importance de l'adaptation de l'offre à la typologie de la clientèle

Les outils étudiés visent l'aide à la prospection (plan de prospection, fiche prospect ou client, suivi de la prospection), la communication (lettre, courriel, prospectus, plaquette, catalogue, guide d'entretien téléphonique, fiche-produit) et la mesure de la performance.

Il est nécessaire d'amener les étudiants à repérer les différents types de procédures de marché public. La qualité particulière des contractants de l'entreprise (personne publique) appelle l'application de règles spécifiques se rattachant au droit public. La réponse à un appel d'offres public obéit à une procédure formalisée (à travers les documents de consultation) dont les caractéristiques doivent être repérées, les étapes observées et les conditions respectées au risque de rendre l'entreprise non éligible pour de simples raisons de formalisme. L'étude se limite à une situation professionnelle concernant un appel d'offres ouvert ou une procédure adaptée, à la recherche des annonces de marché public et à la mise en place d'une veille sur les annonces. Les seuils de publicité sont à aborder.

Ce savoir peut-être travaillé dans le cadre des heures de « culture économique juridique et managériale appliquée au BTS « gestion de la PME », notamment afin d'aborder les aspects juridiques.

Savoirs 1.2. Administration des ventes de la PME

S 1.2.1 Le système d'information client

- Système d'information mercatique : place et rôle dans l'entreprise
- Gestion de la relation client (GRC)
- Information commerciale : nature et objet
- PGI : principes et intérêt

S 1.2.2 Les documents commerciaux :

- Devis, bon de commande, bon de livraison, facture,
- Réductions commerciales et financières, frais accessoires

L'étude du système d'information clients doit mettre en évidence les données stratégiques que le titulaire du diplôme doit prendre en compte et mettre régulièrement à jour. Son articulation avec le système d'information de l'entreprise est présentée dans le cadre d'un PGI. En revanche, si la connaissance des principes d'un logiciel de GRC est requise, sa mise en œuvre n'est pas exigée.

La connaissance des différents types de documents commerciaux et de leur contenu est importante pour identifier les points de vigilance de chacun d'eux et pour concevoir le document commercial approprié à la situation. L'étude intègre les conditions générales de vente (règlement, livraison, conditionnement, transport, garantie, service après-vente) dans

<ul style="list-style-type: none"> - Conditions générales de vente et garanties - Contrat commercial (type, objet, caractéristiques, modèles), contrat lié aux procédures d'appels d'offre publics - Règlements <p>S 1.2.3 Le suivi des commandes- Traçabilité du produit</p> <p>S 1.2.4 Les risques d'insolvabilité :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Notions de solvabilité, d'insolvabilité, - Sources d'informations sur la situation financière des entreprises, - Bilan de l'entreprise cliente. <p>S 1.2.5 Les principes de base du modèle comptable,</p> <ul style="list-style-type: none"> - Les principes de base du modèle comptable, les comptes, comptes de tiers et balance, - Écritures comptables relatives à la vente - Mécanisme de la TVA et de la TVA intra-communautaire - Obligations liées à la TVA 	<p>le processus de vente et leur importance pour les demandes/contestations des clients. <u>L'étude des contrats commerciaux est conduite en relation avec le programme de CEJM (culture économique, juridique et managériale) notamment avec les thèmes 1 & 3.</u> La relation contractuelle a sa source dans un accord libre de volontés. Celui-ci crée un lien juridique obligatoire et relatif. Les possibilités de contrats sont innombrables sous réserve de l'ordre public et des bonnes mœurs (art.6 C.civ.). L'étude permet également de mesurer les conséquences commerciales et juridiques de non-respect des clauses (responsabilité contractuelle). L'intérêt de la rédaction d'un certain nombre de clauses, obligatoires et recommandées et leur communication à la clientèle sont abordés à travers l'étude d'exemples réalistes sinon réels. <u>Cette rédaction peut être travaillée en relation avec le programme de CEJM (thèmes 1, 3 & éventuellement 4, mais également aux heures de culture économique juridique et managériale appliquée au BTS « gestion de la PME »).</u> Les relations contractuelles liées aux appels d'offre publics sont envisagées en prenant en compte leurs spécificités.</p> <p>La traçabilité du produit est abordée sous l'angle des procédures et outils mis en place pour pouvoir retrouver ce qui est advenu après le transfert de propriété ou après le transfert physique des produits. Sa mise en place permet d'effectuer les contrôles nécessaires, de réduire les litiges avec les clients et de répondre rapidement en cas de réclamation. Les principales fonctionnalités du module de gestion commerciale d'un PGI permettent le suivi de la chaîne des documents commerciaux et l'observation de la nécessaire cohérence d'ensemble.</p> <p>La notion de solvabilité est à mettre en relation avec celle de risque client. La collecte d'informations auprès de bases de données financières permet de vérifier que l'entreprise cliente n'est pas confrontée à de graves difficultés de trésorerie. L'analyse doit rester simple, opérationnelle et conduite à partir du bilan. Les principes de l'analyse financière seront approfondis avec les savoirs du domaine 4. Le bilan de l'entreprise cliente est analysé sous l'angle de la solvabilité, éventuellement à l'aide de quelques ratios dont le modèle est fourni.</p> <p>Les principes de base du modèle comptable peuvent être abordés lors des opérations commerciales traitées grâce au PGI. Il s'agit de comprendre les mécanismes comptables permettant aux titulaires du diplôme de préparer/contrôler les écritures ou d'être un interlocuteur auprès des services comptables internes ou externes à la PME. Ces principes sont travaillés en lien avec le point 1.6.1. . Les mécanismes relatifs à la TVA peuvent être abordés ici ou en relation avec l'activité 1.6.1.</p>
--	--

<p>Savoirs 1.3. Maintien et développement de la relation avec les clients de la PME</p> <p>S 1.3.1 L'accueil</p> <ul style="list-style-type: none"> - Communication orale professionnelle orientée clients : accueil, technique d'entretien de face à face, techniques d'argumentation - Pratiques culturelles <p>S1.3.2 Les réclamations</p> <ul style="list-style-type: none"> - Typologie des réclamations - Indicateurs des réclamations - Traitement des réclamations 	<p>Les savoirs liés à la relation client sont à mettre en relation avec ceux du champ de la communication. L'objectif est de montrer l'importance de cette communication et de poser les conditions nécessaires à la construction d'une relation de confiance en prenant en compte les caractéristiques de chacun des clients, que le titulaire du diplôme doit parvenir à détecter. Les différentes techniques mises en œuvre sont à envisager dans ce contexte.</p> <p>L'étude des réclamations est abordée dans le cadre d'une démarche visant à la fois la satisfaction du client, la qualité et la valorisation de l'image de l'entreprise. Le titulaire du diplôme doit être en mesure de définir des indicateurs de suivi en adéquation avec la production de la PME et d'évaluer les coûts de la non-qualité.</p> <p>Le traitement des réclamations peut aller jusqu'à la mise en place de procédures. On montrera qu'une réclamation non traitée, mal traitée ou ignorée peut engendrer une situation de conflit ou détériorer l'image de l'entreprise.</p> <p>La gestion des réclamations peut être abordée à travers le PGI (fiche de réclamation, suivi du traitement).</p> <p><u>L'étude des réclamations peut être travaillée en relation avec le programme de CEJM (thèmes 1, 3 & éventuellement 4 en intégrant les clauses contractuelles et les principes de la preuve).</u></p>
--	---

<p>Savoirs 1.4. Recherche et choix des fournisseurs de la PME S 1.4.1 Typologie des achats et investissements</p>	<p>La typologie des achats permet d'établir une distinction entre les différents biens et services et de mettre en évidence les spécificités de l'investissement. Les critères de typologie retenus doivent permettre de repérer et de distinguer les différents types d'achats en fonction de leur nature et de leur rôle dans la performance de l'entreprise. Les incidences prennent également en compte les aspects comptables et fiscaux.</p>
<p>S 1.4.2. Qualification des fournisseurs - Source d'informations pour rechercher des fournisseurs - Processus de qualification des fournisseurs - Risques fournisseurs - Appel d'offres, cahier des charges - E-procurement</p>	<p>L'étude de qualification des fournisseurs porte sur les étapes successives de sélection allant de la prise de contact à l'inscription en passant par la proposition, la négociation, l'analyse des risques, des tests de qualité. La certification des fournisseurs garantit à la PME cliente le respect de sa propre certification. Les types de certification (ISO, Qualibat...) sont identifiés afin d'apprécier les fournisseurs. Les exemples prennent appui sur des situations professionnelles. Les critères de performance de base sont définis par rapport aux coûts, à la qualité et aux délais. Les risques fournisseurs sont étudiés au regard des risques financiers (dans une approche comparable à celle décrite précédemment pour les clients), techniques (respect de normes, ...), de service et de livraison (respect des délais). <u>Cet aspect peut être travaillé en relation avec le programme de CEJM (thème 3).</u></p> <p>Un lien entre appel d'offres et cahier des charges doit être établi pour montrer que l'appel d'offres permet à l'acheteur d'obtenir des propositions commerciales de fournisseurs en réponse à un cahier des charges définissant de manière détaillée le besoin de l'acheteur en terme de produit ou de service.</p> <p>Sous e-procurement, on regroupe l'ensemble des solutions logicielles dont l'entreprise dispose pour effectuer ses achats et ses approvisionnements via internet.</p>
<p>S1.4.3 Système d'information fournisseur</p>	<p>Le système d'information fournisseur est une composante du système d'information mercatique. Son étude doit mettre en évidence les données stratégiques qu'il doit prendre en compte et mettre régulièrement à jour. Son articulation avec le système mercatique et le système d'information de l'entreprise est présentée dans le cadre d'un PGI. <u>L'étude peut être conduite en relation avec le thème 4 du programme de CEJM</u></p>

<p>Savoirs 1.5. Suivi et contrôle des opérations d'achats et d'investissement de la PME</p> <p>S 1.5.1 Processus d'achat et d'investissement</p> <ul style="list-style-type: none"> - Distinction achats/immobilisation, - Définition et typologie des actifs, amortissements comptables - Objectifs et critères de la négociation d'achat - Contrat commercial - Traçabilité du produit - Documents d'achat : bon de commande, bon de réception, facture fournisseur <p>S 1.5.2. Principes généraux de la gestion des stocks</p>	<p>Il s'agit tout d'abord de distinguer la notion d'immobilisation de celles de stock et charges et de repérer les immobilisations amortissables et non amortissables. <u>Cet aspect peut être travaillé en relation avec le programme de CEJM (thème 3 notamment)</u>. L'étude suppose également de disposer des connaissances nécessaires à la réalisation d'un plan d'amortissement : base amortissable, durée et rythme de consommation des avantages économiques, mode de calcul de l'amortissement, ventilation par composants. L'enregistrement des écritures de dotations aux amortissements n'est pas demandé, mais il peut être observé sur le PGI. Les amortissements dérogatoires ne sont pas étudiés. L'étude du contrat d'achat est nécessairement contextualisée. L'étude permet également de mesurer les conséquences commerciales et juridiques de non-respect des clauses et les recours éventuels de la PME. Elle permet de dégager les différentes composantes (partenaires, objet, prix, remise, rabais, escompte, moyens et modalités de paiement) ainsi que ses conditions de validité (conditions générales d'achat, mentions obligatoires, responsabilité, garanties, transfert et réserve de propriété). <u>Cet aspect peut être travaillé en relation avec le programme de CEJM (thèmes 1 & 3 notamment)</u>.</p> <p>La traçabilité du produit peut être abordée sous l'angle des documents, procédures et outils mis en place pour pouvoir retrouver ce qui est advenu depuis la commande, jusqu'au transfert de propriété ou après le transfert physique des produits. Sa mise en place permet d'effectuer les contrôles nécessaires, de repérer les éventuelles anomalies et, le cas échéant, de préparer les réclamations. Ces opérations de suivi et de contrôle peuvent être facilitées grâce à un recours au PGI</p> <p>La gestion des stocks est à envisager sous l'angle du suivi et du contrôle des stocks avec la mise en place d'outils simples sans avoir à passer par une phase de modélisation. Là encore, l'utilisation du PGI est recommandée. Elle intègre la référence à un stock d'alerte à partir duquel la commande est déclenchée. Ce stock d'alerte peut être ajusté en fonction des délais de réapprovisionnement et du rythme de consommation.</p>
---	--

<p>Savoirs 1.6.1. Suivi comptable des opérations avec les clients et les fournisseurs de la PME</p> <p>S 1.6.1 Principes comptables</p> <ul style="list-style-type: none"> - Structure et fonctionnement du plan comptable - Principes de la partie double, - Comptabilisation des opérations de ventes de biens et services (doit, avoir, réductions commerciales et financière, frais de transport et frais accessoires) et des règlements - Grand livre auxiliaire et balance âgée - Suivi des comptes de tiers - Moyens de paiement <p>S 1.6.2 Principes et règles de calcul de la TVA (champ d'application, fait générateur, différents taux)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mécanismes de la TVA et de la TVA intracommunautaire - Obligations liées à la TVA - Régimes et options en matière de TVA <p>S 1.6.3 Suivi des encaissements et décaissements</p> <ul style="list-style-type: none"> - Comptes de trésorerie, comptes de tiers - État de rapprochement - Incoterms - Principes de base du crédit documentaire 	<p>Il s'agit de comprendre les mécanismes comptables permettant aux titulaires du diplôme de préparer voire de contrôler les écritures ou d'être un interlocuteur auprès des services comptables internes ou externes à la PME. Les principes de la TVA et les obligations déclaratives et documentaires sont étudiés en relation avec l'établissement des documents commerciaux. Le PGI peut constituer un environnement pertinent pour appréhender la chaîne des documents comptables et de mettre en relation les flux avec les enregistrements comptables. Il peut également être utilisé afin de préparer la déclaration de TVA.</p> <p>L'étude privilégie les principes de l'exigibilité et de la déductibilité de la TVA, l'incidence sur les enregistrements comptables et les obligations qui en découlent. La présentation de différents régimes (le régime simplifié d'imposition, le régime réel normal) et options (TVA sur les débits, TVA sur les encaissements) peut être effectuée afin de montrer aux étudiants le champs des possibles et construire des grilles d'observation qui pourront être mobilisées lors des stages. L'étude est conduite en prenant appui sur une documentation mise à disposition.</p> <p>Le suivi des encaissements et des décaissements se limite aux opérations commerciales concrètes sans portée prévisionnelle. Il s'agit d'identifier les éventuels retards de paiements ou impayés.</p> <p>L'étude de l'état de rapprochement porte sur le repérage des erreurs et oublis lors des enregistrements :</p> <ul style="list-style-type: none"> ● des oublis d'enregistrements ; ● des agios, frais bancaires, que nous découvrons sur l'extrait de compte ; ● des erreurs d'enregistrements comptables ; ● des décalages de certaines opérations connues par l'établissement d'abord et que la banque enregistre après, ou inversement. Seules les notions de base relatives aux incoterms sont traitées (définition des incoterms, transferts de risques et de frais) en ayant pour objectif de définir les droits et devoirs des acheteurs et vendeurs participant à des échanges internationaux et nationaux
---	---

<p>Savoirs 1.7 Les fonctionnalités du PGI et d'outils bureautiques et numériques dans le cadre :</p> <ul style="list-style-type: none"> - de la prospection et des appels d'offre - de l'administration des ventes - de la gestion de la relation avec les clients - de la sélection de fournisseurs et de la relation avec les fournisseurs - des opérations d'achats et d'investissements - des opérations de suivi comptable 	<p>Le PGI constitue l'élément essentiel de l'environnement technologique pour exercer les activités de ce domaine. Il constitue la brique principale du système d'information et permet d'accéder aux informations nécessaires. Les différentes fonctionnalités doivent être appréhendées dans le cadre des différentes activités. Le tableur est mobilisé dans un contexte de gestion pour réaliser des documents permettant la mise à jour d'information clients ou fournisseurs. Les fonctions avancées du tableur sont ainsi exploitées en récupérant des informations en provenance d'autres applications informatiques, afficher des informations qui répondent à des critères par l'utilisation de filtres, rechercher des informations utiles à des traitements, valider la saisie des données, effectuer des traitements de synthèse sur des données. Les tableaux multi dimensionnels liés dynamiquement à une source de données sont également intégrés aux fonctions avancées d'un tableur.</p> <p>L'utilisation du tableur ne fait pas appel à la programmation, en revanche l'enchaînement de tâches automatisées peut être réalisé à l'aide de macros en fonction des besoins.</p> <p>Éventuellement, l'étude peut intégrer le recours aux outils de veille.</p>
--	---

Bloc de compétences 2 : participer à la gestion des risques de la PME

Savoirs 2.1. Conduite d'une veille

S.2.1.1 Méthodologie de la veille

-Principes de conduite d'une veille documentaire (recherche d'informations, collecte et normalisation, traitement, classification, indexation et partage)
-Réseaux sociaux- Flux de syndication de contenus en ligne, agrégateurs de flux, base de connaissances, curation.
-Évaluation de la fiabilité et la pertinence de diverses sources
-Logiciels de veille et d'intelligence économique

L'activité de veille est conduite dans le cadre d'activités du référentiel en prenant la forme d'un processus continu et dynamique faisant l'objet d'une mise à disposition personnalisée et périodique de données ou d'informations. Les données seront ainsi traitées selon une finalité propre au destinataire, faisant appel à une expertise en rapport avec le sujet ou la nature de l'information collectée. Les objets de la veille peuvent être divers (concurrentielle et commerciale, réglementaire et juridique, relative à l'image de la PME, ...). Deux méthodes peuvent être envisagées, une méthode dite "pull" avec laquelle le veilleur va rechercher, « tirer » vers lui l'information sur un thème précis et une méthode dite "push" avec laquelle le veilleur reçoit l'information qui est ainsi « poussée » à lui selon des critères préétablis. A partir d'un thème précis, la méthodologie de la veille doit permettre de repérer la fiabilité des sources d'information, les conditions de la traçabilité des documents et des mises à jour ainsi que les modalités de structuration des données.

S.2.1.2 Droit de la propriété intellectuelle

-Définition et enjeux
-Droit d'auteur et le numérique, principes généraux des droits d'auteur
- Moyens de protection

La conduite de la veille aborde également des aspects liés au droit de la propriété intellectuelle et aux conditions d'utilisation de ressources accessibles par voie numérique. Cet aspect est à travailler en relation avec le programme de CEJM (thème 4). Des approfondissements peuvent être apportés dans le cadre des heures de CEJM appliquée

Savoirs 2.2. Mise en place d'un travail en mode projet au sein de la PME

-Notion et démarche de projet
-Méthodologie de résolution de problème
-Outils de suivi, de contrôle, d'analyse des problèmes et de planification

L'objectif est de mettre en œuvre les différentes étapes de la démarche de projet à partir d'une situation concrète en relation avec un problème de gestion en montrant comment la méthodologie permet de limiter les risques d'échec ou les risques de ne pas tenir les délais. Plusieurs étapes peuvent être présentées :

- l'identification ou l'expression d'un besoin et la définition d'un objectif à atteindre en termes qualitatif ou quantitatif (exemples : amélioration d'une procédure, analyse des risques dans l'entreprise, amélioration de la sécurité et de la santé des salariés ...),
- l'identification des moyens disponibles pour mener à bien le projet,
- l'identification des contraintes propres à la PME,
- la proposition argumentée d'un ensemble cohérent d'actions ainsi que leur planification, et éventuellement
- la mise en œuvre de tout ou partie du plan d'action proposé,
- l'évaluation du projet ou des phases du projet mises en œuvre.

Pour la mise œuvre des solutions, il convient de sensibiliser les étudiants à la notion de conduite du changement et à la nécessité d'utiliser des outils de suivi et de contrôle (planning, liste de contrôle, tableau de bord...).

<p>Savoirs 2.3 Mise en œuvre d'une démarche de gestion des risques de la PME</p> <ul style="list-style-type: none"> -Notions de danger et de risque -Typologie des risques et modalités de leur évaluation -Effets sur les personnels -Prévention des risques -Outils d'identification et d'évaluation des risques -Méthodologie de gestion des risques 	<p>L'objectif ici est de préparer les étudiants à la mise en œuvre d'une démarche de gestion des risques de la PME. A partir de risques divers, auxquels la PME est confrontée, il convient alors de repérer les points de convergence et invariants ainsi que les spécificités. Les spécificités seront envisagées en relation avec l'activité 2.5.</p> <p>L'étude est ici orientée sur le recensement des risques, les enjeux pour la PME, les principes généraux de prise en charge des risques. En termes de formation, cette étape est importante afin de développer la capacité des étudiants à accompagner la mise en œuvre d'une démarche de gestion des risques autres que ceux recensés dans l'activité 2.5.</p>
<p>Savoirs 2.4 Analyse des risques de trésorerie</p> <ul style="list-style-type: none"> -Budget de trésorerie (y compris les flux en devises) -encaissements/décaissements, - les principes de la fiscalité applicable aux PME, le paiement des impôts -Optimisation des flux de trésorerie : formules de placement, modalités de crédits bancaires et non bancaires -Impact des investissements sur la trésorerie : plan d'investissement, plan de financement -Impact des modes de règlement sur la trésorerie -Évaluation des risques clients : notion de solvabilité, ratio de solvabilité, sources d'information sur la situation commerciale et financière des clients organismes, bilan et compte de résultat...) -Évaluation des risques liés aux échanges internationaux : cadre juridique et administratif des échanges avec les pays étrangers, moyens de paiement internationaux, garanties de paiement à l'international 	<p>La logique privilégiée est celle des risques financiers à court-terme. L'étude doit mettre en évidence le rôle du budget ou plan de trésorerie pour suivre les encaissements et les décaissements et vise à anticiper la situation financière à court terme de l'entreprise.</p> <p>L'étude de la trésorerie de l'entreprise intègre les opérations courantes d'exploitation (ventes, achats, salaires, charges sociales...), mais aussi les opérations liées à l'investissement et au financement (prêt, augmentation de capital) et à la fiscalité (avec une présentation des principes, mais les échéances sont fournies). Le budget de trésorerie est réalisé sur une durée restreinte (6 mois au maximum) à partir de différents budgets qui sont donnés. L'équilibrage de la trésorerie est réalisé soit par des apports en compte courant des associés, soit par des concours bancaires courants dont les intérêts seront réglés le mois suivant l'obtention du concours bancaire.</p> <p>La simulation des impacts de défaillances de clients, d'une évolution des délais de paiement ou encore des modes de financement sur la trésorerie est effectuée à partir d'exemples simples. L'utilisation du tableur est fortement conseillée pour conduire les simulations. Il convient de se limiter à une présentation des différentes formules de placement, des différentes modalités de crédits bancaires et à l'identification des avantages et des risques liés à chacune d'entre elles. L'étude doit s'appuyer sur une comparaison de différentes offres concrètes de crédit.</p> <p>L'étude est limitée à une présentation des moyens de règlement et à l'identification de leurs caractéristiques.</p>
<p>Savoirs 2.5. Participation à la gestion des risques non financiers de la PME</p> <p>S.2.5.1 La protection des salariés en matière d'hygiène et sécurité et l'amélioration des conditions de travail</p> <p>S.2.5.1.1 La protection des salariés en matière d'hygiène et sécurité</p> <ul style="list-style-type: none"> - Acteurs de la santé et de la sécurité au travail - Droits et obligations des employeurs en matière de formation à la sécurité et l'hygiène - Droits et obligations de l'employeur et des salariés en matière d'hygiène et de sécurité - Rôle du règlement intérieur dans le 	<p>L'étude des droits et obligations de l'employeur et des salariés en matière d'hygiène et de sécurité se limite aux méthodes permettant une veille permanente relative à ces domaines dans le but de sensibiliser l'étudiant et lui conférer ainsi un rôle d'alerte. Elle permet d'aborder le principe de la transposition, dans le Droit français, des Directives Européennes sur la sécurité et la santé des travailleurs. L'étude intègre également les relations avec les acteurs de la santé et de la sécurité au travail (employeur, salariés, services de santé au travail, instances représentatives du personnel) sont connus. <u>Cet aspect est à travailler en relation avec le programme de CEJM (thème 5). Les approfondissements peuvent être apportés dans le cadre des heures de CEJM appliquée</u></p>

<p>cadre de l'hygiène et de la sécurité - Accidents du travail et maladies professionnelles : définition, prévention et procédures de déclaration de suivi et d'indemnisation</p> <p>S.2.5.1.2 La protection des salariés par l'amélioration des conditions de travail Définition et caractéristiques du poste de travail Grilles d'analyse des postes de travail Méthodes d'observation des postes de travail et d'analyse du travail Évaluation des risques professionnels Organisation de la sécurité dans les locaux de l'entreprise Habitations, attestations professionnelles Formations à la sécurité au travail</p> <p>S.2.5.2. La prévention des risques professionnels Effets des risques professionnels Précaution, prévention</p> <p>S .2.5.3 La protection des personnes, des biens et des données S .2.5.3.1 La protection des personnes,</p>	<p>L'étude de l'identification des risques attachés au poste de travail est réalisée à partir de situations concrètes accompagnées de documents abordant les différents points de la réglementation et permettant le recensement des postes de travail à risques, grilles d'observation des postures de travail, de la manipulation d'outils ou produits dangereux. Les actions de formation adaptées aux risques détectés comportent le repérage des besoins de formation, d'habilitation par poste de travail, le repérage et le suivi des obligations de formation de l'entreprise (création de tableaux de suivi des obligations administratives, comptables et financières de formation), l'organisation et le suivi des formations. <u>Cet aspect est à travailler en relation avec le programme de CEJM (thème 5). Les approfondissements peuvent être apportés dans le cadre des heures de CEJM appliquée</u></p> <p>À partir de mises en situation ou d'exemples issus des PME, on montre l'étendue et la diversité des risques professionnels auxquels les collaborateurs de l'entreprise peuvent être exposés. L'objectif n'est pas de viser une couverture exhaustive, mais plutôt de poser les bases d'une méthodologie prenant en compte les effets de ces risques et une anticipation des risques par un principe de précaution ou des mesures de prévention.</p> <p>À partir de mise en situation ou d'exemples issus des PME, on montre l'étendue et la diversité des risques auxquels est exposée l'entreprise (sans rechercher l'exhaustivité).</p> <p>- <u>risques concernant les personnes</u> : retraite, maladie, invalidité, décès d'un salarié, indemnités de licenciement, missions des collaborateurs en France et à l'étranger, collaborateurs expatriés, chômage du chef d'entreprise, décès ou invalidité du chef d'entreprise ou d'un collaborateur spécialisé ;</p> <p>- <u>risques concernant les biens</u> :</p> <ul style="list-style-type: none"> . événements concernés : incendie, tempête, catastrophes naturelles, dégâts des eaux, vol, vandalisme, etc. ; . biens concernés : les bâtiments (construction de nouveaux bâtiments), le matériel (bris accidentel et dommages d'origine électrique), le matériel confié ou matériel informatique, les archives et fichiers informatiques, les marchandises (stocks, vol, transport), les véhicules (accident, incendie, vol) <p>- <u>risques concernant l'activité de l'entreprise</u> : responsabilité civile exploitation, produits, dépositaire et automobile, faute inexcusable du chef d'entreprise, responsabilité du mandataire social, litiges concernant les marques et brevets, la fiscalité, les contentieux douaniers, les faillites, dommages à l'environnement, pertes d'exploitation, panne informatique, crédits clients, sous-traitance.</p> <p>Il ne s'agit pas d'étudier chacun de ces risques mais de sensibiliser les étudiants à leur diversité et au caractère obligatoire ou non de leur couverture. <u>Cet aspect est à travailler en relation avec le programme de CEJM. Les approfondissements peuvent être apportés dans le cadre des heures de CEJM appliquée</u></p> <p>Par une mise en situation concrète, on aborde les principes de la protection des personnes et des biens et les types de contrat d'assurance que l'entreprise peut conclure (sans rechercher l'exhaustivité) et leurs clauses</p>
---	---

<p>des biens</p> <p>-Risques concernant les personnes, les biens et l'activité de l'entreprise, contrats d'assurance, notion de sinistres</p> <p>- Suivi de dossiers de sinistres</p> <p>S 2.5.3.2. Protection des droits de propriété intellectuelle : règles juridiques et procédures de dépôt.</p> <p>- Les différents systèmes de protection de la propriété industrielle</p> <p>- Typologie et étendue des protections</p> <p>- Contrats de licence et de protection des logiciels et conditions générales d'utilisation : types de contrats de licence des logiciels, protection des droits numériques</p> <p>S.2.5.3.3 La protection des données</p> <p>Saisie des données, rôle des données dans l'entreprise</p> <p>Distinction données et informations</p> <p>Notions de données à caractère personnel et de traitement de ces données</p> <p>Droit relatif aux libertés individuelles, aux données personnelles, à l'image et à la propriété intellectuelle, pouvoir de contrôle et de surveillance de l'employeur et les limites de ce pouvoir.</p> <p>Obligations des responsables du traitement.</p> <p>Rôle de la CNIL et du règlement général sur la protection des données</p> <p>Usage des TIC par les salariés : droits et limites,</p> <p>Identité numérique, e-réputation, trace numérique, droit à l'oubli</p>	<p>principales les plus courantes. L'objectif est le repérage des éléments clés du contrat, la compréhension de leur portée et l'analyse de l'adéquation de ces éléments aux besoins de couverture de l'entreprise. On peut proposer des contrats ou des extraits de contrat relatifs à la couverture :</p> <ul style="list-style-type: none"> - des risques aux personnes : mutuelle santé, contrats groupes retraite et prévoyance, indemnités de licenciement, indemnités de fin de carrière, couverture des chefs d'entreprise, assistance (rapatriement), contrat portant sur les « personnes clé », etc. - des contrats ou extraits de contrats concernant les biens et les responsabilités : contrats multirisques entreprise (dommages aux biens, responsabilités, bris de machine, dommages ouvrage (construction de nouveaux bâtiments), crédits commerciaux. <p>Les procédures de suivi des dossiers de sinistre sont abordées par des situations pratiques.</p> <p>Dans une situation concrète contextualisée, l'étude des systèmes de protection de la propriété intellectuelle (imbrication entre les systèmes nationaux, européens et internationaux) permet de recenser les outils de protection des droits adéquats en fonction de la situation de l'entreprise, de ses besoins, de ses contraintes et de ses ressources.</p> <p>On repère, dans les différents systèmes de protection, les principaux acteurs institutionnels et les outils de protection afin de préconiser les plus adaptés compte tenu de leurs avantages et limites respectifs.</p> <p>L'étude se limite à une vision utilisateur. À partir d'une documentation ou d'un cas pratique, l'étude aborde la notion de droits numériques ; on compare les principaux contrats de licence, les conditions générales d'utilisation et l'étendue de la protection des droits (durée, territorialité, assistance, maintenance, accès au code source, etc.). Cette partie pourra être traitée en relation avec le cours de droit.</p> <p><u>Cet aspect est à travailler en relation avec le programme de CEJM</u></p> <p>L'intégration de l'usage des technologies de l'information et de la communication notamment dans l'activité des PME génère des données de plus en plus nombreuses et précises. Elles peuvent être de plus en plus aisément exploitées. Ces données ont une valeur pour l'entreprise mais également une valeur marchande ; de ce fait, elles peuvent être convoitées ; dès lors leur collecte et leur exploitation y compris par des tiers peuvent porter atteinte aux droits de la personne, y compris dans la sphère privée. Le premier risque concernant les données porte sur la qualité des données saisies. Ensuite, la protection des données est à aborder sous deux aspects :</p> <ul style="list-style-type: none"> - la nécessité pour l'entreprise de protéger ses données ; - les contraintes auxquelles l'entreprise est confrontée dans l'accès à des données personnelles et l'usage qui peut en être fait. <p>Les droits fondamentaux de la personne perdurent dans la sphère professionnelle même si certaines restrictions peuvent y être légitimement apportées. L'usage des technologies de l'information et de la communication par les salariés, à titre professionnel ou privé dans les entreprises, présente un risque pour l'employeur qui peut en réguler l'usage. Cependant les droits et libertés des salariés sur leur lieu de travail ne doivent pas être limités plus que de nécessaire. Les principales dispositions réglementaires ainsi que le rôle du délégué à la protection des données ou correspondant informatique et liberté (obligatoire dans certaines entreprises) sont abordés à travers des cas pratiques en PME. L'objectif est de sensibiliser les titulaires du diplôme à suivre et à prendre en compte l'évolution de la réglementation. Cette partie doit être traitée en relation avec le cours de droit. il est suggéré d'aborder</p>
---	---

<p>S 2.5.4 La gestion des risques environnementaux</p> <ul style="list-style-type: none"> - Notion et typologie des risques environnementaux - Réglementation nationale et européenne relative à la gestion des risques environnementaux de l'entreprise - Gestion des déchets et rejets de l'entreprise : typologie, enjeux et mise en place - Gestion de la consommation d'énergie : formes, enjeux et mise en place <p>S 2.5.5 La gestion des risques informatiques</p> <p>2.5.5.1 La notion de système d'information</p> <p>dimensions techniques, organisationnelles, humaines</p> <p>2.5.5.2. Notion de système informatique</p> <p>Réseau informatique:- définition et composition d'un réseau, protocole Le poste de travail du titulaire du diplôme, outils et paramétrage</p>	<p>les principales dispositions de la loi "informatique et libertés" ainsi que le rôle du correspondant informatique et liberté à travers de cas pratiques en PME. <u>Cet aspect est à travailler en relation avec le programme de CEJM (thème 4). Les approfondissements peuvent être apportés dans le cadre des heures de CEJM appliquée.</u></p> <p>Les risques environnementaux générés par les processus de l'entreprise et ses produits ainsi que la façon dont ils affectent la qualité dans l'entreprise sont présentés à l'aide de situations concrètes. Les risques naturels ne sont pas étudiés dans le cadre de la formation</p> <p>Les principaux domaines du management de l'environnement, intégrés dans le système de management environnemental (politique de développement durable, éco-conception des produits, gestion des déchets et rejets, gestion de la consommation d'énergie) sont définis en s'appuyant sur le cadre réglementaire national et européen, sur les dispositifs et les partenaires du management de l'environnement (normes ISO, Système de Management d'Environnement et d'Audit ou EMAS, ADEME). Cet aspect de la gestion des risques environnementaux doit être examiné en relation avec la démarche qualité.</p> <p>À l'aide d'exemples, l'étude porte sur la typologie des risques environnementaux pour présenter les enjeux de leur gestion par l'entreprise : écologiques, de coûts, d'image et d'hygiène et sécurité. En s'appuyant sur une présentation des principales obligations du producteur de déchets et rejets, l'étude présente les aspects administratifs de la logistique de gestion des déchets :</p> <ul style="list-style-type: none"> - prestataires de collecte, de tri, de stockage, de valorisation et d'élimination, - suivi des prestations et de la traçabilité documentaire, - suivi des contrats de prise en charge et de traitement des déchets. <p>Après avoir précisé les différentes formes de la consommation d'énergie en entreprise (éclairage, chauffage et climatisation, froid industriel, conception des locaux), l'étude s'attache aux principales pratiques de réduction de la consommation d'énergie.</p> <p>Pour cela, à partir de situations ou d'exemples concrets, l'étude aborde :</p> <ul style="list-style-type: none"> - les enjeux de la réduction de la consommation énergétique pour l'entreprise (préservation de l'environnement, allègement des charges d'exploitation, amélioration de l'image, amélioration des conditions de travail), - les principales lignes des dispositifs réglementaires qui concernent la réduction de la consommation d'énergie. <p>Les notions sont à aborder en lien avec les savoirs de 4.1.1. et sont présentées de manière générale afin que le titulaire du diplôme connaisse le contexte afin de construire une démarche d'évaluation des risques.</p> <p>Les risques sont liés aux défaillances matérielles, aux logiciels malveillants aux attaques externes ou encore à des procédures inadaptées. Les titulaires du diplôme doivent être conscients des enjeux en termes d'accès aux données, de fiabilité des traitements, de divulgation d'informations considérées comme confidentielles. L'objectif sera d'aider le titulaire du diplôme à se situer et à maîtriser ce nouvel environnement et à préserver le patrimoine immatériel et informationnel de la PME. À ce titre, il doit exercer une vigilance, évaluer, alerter afin que la gestion des risques liés à l'usage des outils numériques au sein de la PME soit assurée. Il doit en saisir les enjeux sur le fonctionnement et la pérennité de la PME et il met en œuvre les pratiques sécurisées efficaces. Il informe et accompagne au quotidien</p>
--	---

Composants logiciels et droits d'utilisation, équipements matériels (infrastructure de communication et architecture de stockage, serveur physique et serveur logiciel)

2.5.5.3 Les enjeux de la sécurité informatique et l'importance d'une évaluation

L'intégrité des données, la confidentialité de l'information et des échanges, la disponibilité des services, l'authentification des utilisateurs, la traçabilité des opérations et la non répudiation des transactions

2.5.5.4 La prise en charge des risques informatiques

Les sources d'informations en matière de risques informatiques.

Le rôle des prestataires

Le cahier des charges et la prestation de service, le contrat définissant le service fourni

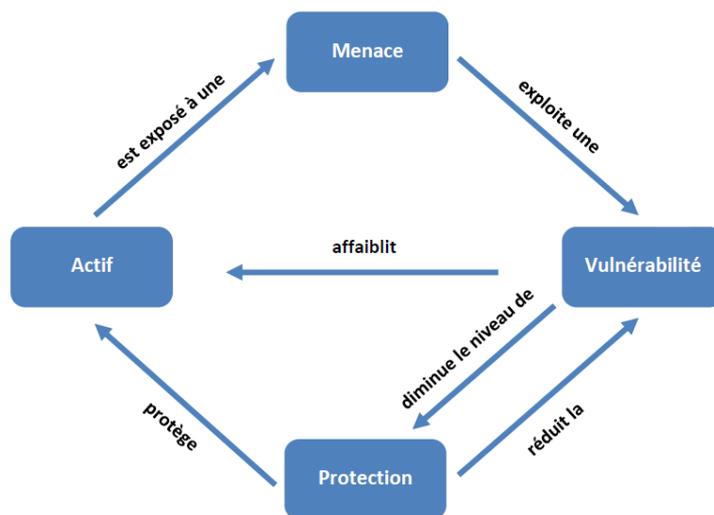
2.5.5.5. Les axes majeurs de la sécurité informatique

La sécurité physique des installations, liée au matériel en termes de disponibilité (redondance, RAID, onduleurs), et d'intégrité (antivirus), confidentialité (VPN, pare-feu)

La sécurité logique du système d'information liée aux logiciels et aux procédures, modalités d'hébergement des données, gestion des droits et des comptes des utilisateurs et des groupes d'utilisateurs, habilitations.

La sensibilisation des utilisateurs aux contraintes de sécurité : procédures, gestion des droits, exercices de restauration, procédure de formation, démarche d'information

les salariés et le dirigeant de la PME.



L'objectif est d'aider le titulaire du diplôme à comprendre le rôle du système d'information de la PME notamment pour ce qui concerne la préservation du patrimoine immatériel et informationnel de l'entreprise. À ce titre, il doit exercer une vigilance, informer, évaluer, alerter afin de prévenir les risques liés aux usages des outils numériques au sein de la PME. Il doit en saisir les enjeux pour le fonctionnement et la pérennité de la PME, il préconise les pratiques de sécurisées efficaces, il peut solliciter à cette fin des entreprises de services numériques

Le titulaire du diplôme n'a pas vocation à devenir spécialiste de la conception de ces solutions, mais il doit être suffisamment averti pour accompagner leur développement et leur mise en place. Il est un interlocuteur d'un prestataire de services, qu'il soit interne ou externe à la PME. Les solutions de prises en charge du risque dépendent du niveau de sécurité retenu par l'entreprise. À partir de mises en situation ou d'exemples issus des PME, on montre l'étendue et la diversité des risques auxquels l'entreprise est exposée et les solutions qu'elle peut mettre en œuvre (sans rechercher l'exhaustivité).

Les recommandations éditées par les autorités ministérielles en matière de cybercriminalité peuvent constituer un support pertinent.

Le développement des TIC permet d'envisager le développement de formes particulières d'organisation du travail qui peuvent avoir un impact sur le statut juridique des personnes au travail. Des questions peuvent alors se poser en termes d'intégration des nouveaux membres (à traiter en relation avec le point 3.2.2.)

<p>Savoirs 2.6. Mise en place d'une démarche qualité</p> <p>S 2.6.1 La démarche qualité</p> <ul style="list-style-type: none"> - Objectifs et principes de la qualité totale - Outils de la qualité <p>S 2.6.2 La gestion des connaissances</p> <ul style="list-style-type: none"> - Définitions, enjeux et outils de la gestion des connaissances - Modalités de préservation, d'enrichissement et de transfert des connaissances (capitalisation et partage) <p>S 2.6.3 Les normes et la certification</p> <ul style="list-style-type: none"> - Rôle des organismes de certification - Types de normes et certifications adaptées à la PME - Étapes de la démarche de certification - Atouts et limites de la certification - Coût de la certification 	<p>La démarche qualité et la gestion des connaissances visent à prévenir, atténuer la prise de risques de la PME en assurant le respect d'un cahier des charges.</p> <p>Il s'agit de souligner le rôle de chaque acteur dans la démarche qualité et de l'appréhender dans toutes ses composantes. La rédaction d'un manuel de qualité est exclue. En revanche, l'étude aborde l'analyse de certains de ses éléments en relation avec le travail administratif. Les principaux outils de la qualité (de collecte, d'analyse, de recherche de solution et de contrôle) sont abordés. L'étude se réfère aux outils qui ont été étudiés dans le cadre de la résolution de problème.</p> <p>Les objectifs et les composantes de la gestion des connaissances sont essentiels pour en comprendre les enjeux. Les notions d'information, de connaissance implicite ou explicite, de savoir-faire, d'expérience sont distinguées en s'appuyant sur quelques exemples concrets applicables en PME. L'objectif de l'étude est de sensibiliser les étudiants à la nécessité d'installer des modalités de mutualisation de partage et de transfert des bonnes pratiques et des informations. Sans entrer dans une théorisation excessive, l'étude, par exemple, des matrices de Nonaka et Takeuchi peut être abordée en s'appuyant sur quelques situations concrètes observées en PME. Les enjeux en termes d'avantages concurrentiels, mais également humains et financiers sont explicités. L'apport des outils de GED, du travail collaboratif et des technologies de l'Internet est souligné.</p> <p>La certification est une démarche qui peut être lourde pour une PME, mais elle constitue un moyen d'être reconnu sur le marché et d'améliorer son image et finalement son avantage concurrentiel. Elle constitue aussi parfois une barrière à l'entrée sur certain marché. Il convient d'insister sur l'aspect administratif des démarches de certification dont le titulaire du diplôme sera chargé, l'aspect technique n'étant pas de son ressort. Les principaux organismes de certification sont identifiés ainsi que leur rôle et les différents niveaux de normes. Les avantages mais aussi les inconvénients qu'une PME peut retirer d'une certification sont mis en évidence. <u>Cet aspect est à travailler en relation avec le programme de CEJM (thème 3). Les approfondissements peuvent être apportés dans le cadre des heures de CEJM appliquée</u></p>
<p>Savoirs 2.7 Les fonctionnalités du PGI et d'outils bureautiques (y compris tableur) et numériques dans le cadre :</p> <ul style="list-style-type: none"> - dans le cadre de la conduite de projets - de la gestion des risques - de la gestion des risques financiers - de la mise en place d'une démarche qualité 	<p>Les principes sont identiques à ceux développés pour S1.7</p> <p>Le PGI constitue l'élément essentiel de l'environnement technologique pour exercer les activités de ce domaine. Le tableur est mobilisé dans un contexte de gestion pour réaliser des documents permettant la mise à jour d'information clients ou fournisseurs. Les fonctions avancées du tableur sont ainsi exploitées en récupérant des informations en provenance d'autres applications informatiques, afficher des informations qui répondent à des critères par l'utilisation de filtres, rechercher des informations utiles à des traitements, valider la saisie des données, effectuer des traitements de synthèse sur des données. Les tableaux multi dimensionnels liés dynamiquement à une source de données sont également intégrés aux fonctions avancées d'un tableur.</p> <p>L'utilisation du tableur ne fait pas appel à la programmation, en revanche l'enchaînement de tâches automatisées peut être réalisé à l'aide de macros en fonction des besoins.</p> <p>Un logiciel de traitement d'enquêtes est mobilisé en fonction des besoins liés aux activités menées.</p> <p>L'étude intègre le recours aux outils de veille.</p>

Bloc de compétences 3 : gérer le personnel et participer à la gestion des ressources humaines de la PME

Savoirs 3.1 Gestion administrative du personnel

S 3.1.1 Les sources du droit social

Cette approche nécessite également d'effectuer une actualisation des connaissances de la réglementation grâce à une veille juridique. L'ensemble des savoirs est installé à travers des situations professionnelles de gestion administrative du personnel ou de gestion des ressources humaines qui mobilisent le PGI, la recherche sur le web et/ou la conduite d'une veille en droit social.

L'approche orientée vers la dimension pratique du droit social nécessite une construction des savoirs. Cet aspect est à travailler en relation avec le programme de CEJM (thème 5). Les approfondissements peuvent être apportés dans le cadre des heures de CEJM appliquée

La hiérarchie des sources du droit social est abordée.

S 3.1.2 Les formalités d'embauche et de départ

- Contrats de travail
- Différentes étapes du contrat de travail
- Formalités légales et administratives liées au mouvement du personnel

Sans rechercher une exhaustivité, il est possible de s'attacher à repérer quelques exemples de statut des formes particulières de travail salarié (application des règles générales du droit social ; aménagements spécifiques) et de statut du travail indépendant. Les caractéristiques de base du contrat de travail sont abordées (définition, conditions de validité, durée, période d'essai, obligations réciproques et conditions contractuelles, suspension et cessation), et une typologie simple des contrats est proposée. Les sources d'informations sont accessibles et les formalités doivent être connues afin de respecter les contraintes juridiques. Les procédures correspondantes sont présentées, mais dans ces situations, les titulaires du diplôme sont accompagnés. Pour l'essentiel, leur rôle intègre la recherche d'information et l'explication des documents. L'étude peut également s'étendre à la prise en compte de travailleurs qui interviennent sans forcément être liées par un contrat de travail avec la PME.

S 3.1.3 Les dossiers du personnel

- Organismes sociaux
- Médecine du travail

Il s'agit de recenser le contenu des dossiers du personnel et de procéder à leur mise à jour à l'aide d'un PGI. Les relations avec les organismes sociaux et la médecine du travail sont abordées à travers les obligations juridiques.

Les notions liées à la réglementation de la durée du travail aux absences et aux contrats de travail sont abordées pour permettre à l'étudiant de :

- distinguer, gérer et planifier les absences et les congés,
- répondre aux interrogations du personnel,
- repérer en vue de les collecter les éléments préparatoires à la paie.

S 3.1.4 Les absences et congés du personnel

- Réglementation et aménagement de la durée du travail
- Absences prévisibles ou non
- Fonctionnalités du logiciel de gestion du personnel ou du module RH d'un PGI

Les éléments nécessaires à la préparation de la paie doivent être connus pour permettre la collecte et la transmission des informations. Les critères de la rémunération (qualification, performance) permettent de montrer les choix en matière de politique de rémunération. La réalisation des bulletins de paie ne constitue pas un résultat attendu. Il est considéré qu'elle est effectuée par des spécialistes au sein ou à l'extérieur de la PME. L'étude de la procédure de paie permet au titulaire du diplôme de situer son travail au sein de l'entreprise. L'accent est porté sur les étapes confiées au titulaire du diplôme.

S 3.1.5 La paie

- Modalités et critères de la rémunération
- Structure du bulletin de paie
- Composantes du salaire brut
- Charges fiscales et sociales sur le salaire brut
- Déclarations sociales
- Procédures de paie
- Procédure de déclaration sociale
- Contrôle des comptes

<p>S 3.1.6 La représentation des salariés</p> <ul style="list-style-type: none"> - Dialogue social - Négociation collective - Climat social - Instances représentatives du personnel, règles de décompte des effectifs - Délégation unique du personnel (DUP) 	<p>Il s'agit au travers d'une situation de PME d'identifier quelles sont les conditions favorables à un réel dialogue entre direction et salariés dans une perspective commune de performance.</p> <p>Les règles de décompte sont identiques pour l'ensemble des dispositions du code de travail, sauf règles spécifiques. Elles interviennent notamment pour la mise en place des instances représentatives du personnel, mais également pour l'obligation d'employer des travailleurs handicapés ou encore pour des obligations financières comme la participation à la formation professionnelle continue. L'application de ces règles sera installée au travers d'une situation de PME.</p>
<p>Savoirs 3.2. Gestion des ressources humaines</p> <p>S 3.2.1 Le recrutement</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cadre juridique de l'embauche - Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (notions, apports, limites) - Processus de recrutement - Acteurs du recrutement - Outils de description des emplois - Techniques de sélection des candidatures - Annonces de recrutement <p>S 3.2.2 L'intégration des nouveaux membres</p> <ul style="list-style-type: none"> - Enjeu et dispositif d'intégration : apprentissage, formation, évaluation - Procédure d'intégration - Suivi de l'intégration <p>S 3.2.3 La formation</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cadre juridique de la formation - Dispositifs de formation - Critères de choix des formations - Evaluation des formations (dont enquête) <p>S 3.2.4 L'évaluation</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cadre juridique de l'évaluation - Démarche et techniques de l'évaluation professionnelle - Critères de succès - Grille d'entretien d'évaluation <p>S 3.2.5 Le tableau de bord social</p>	<p>L'identification et la spécification des besoins en RH impliquent l'analyse du poste, de l'emploi ou de la fonction à pourvoir afin d'établir un descriptif de poste ou de fonctions, préalable nécessaire à la campagne de recrutement. Les outils de la GPEC ne sont pas abordés de manière exhaustive mais plutôt par l'analyse d'une situation pratique pour montrer pourquoi et comment une PME peut effectuer une gestion prévisionnelle des emplois, voire des compétences. Les différentes alternatives en matière de campagne de recrutement et de procédures de sélection sont étudiées en présentant leurs avantages et inconvénients propres. La phase de sélection des candidats se limite à l'analyse des curriculum vitae et des lettres de motivation. La présentation des tests est limitée aux trois grands types classiques (tests d'aptitudes, tests psychotechniques et tests de personnalité) sans recourir systématiquement à des exemples. Seule la phase préparatoire de l'entretien (convocations, organisation, grilles) est traitée. Considérée comme une prérogative du chef d'entreprise, la conduite de l'entretien ne fera pas l'objet d'exercices de communication orale.</p> <p>Le processus de recrutement et le contenu de l'annonce permettent le rappel des règles de droit en matière de recrutement (principe de non discrimination, ...).</p> <p>L'intégration de nouveaux membres est essentielle pour la PME. Elle nécessite la transmission des consignes, la présentation du contexte de travail, des autres salariés et également une prise en charge administrative. Le titulaire du diplôme peut-être amené à présenter aux nouveaux membres, les règles de fonctionnement, les valeurs de la PME.</p> <p>La formation est traitée à la fois sous un angle de gestion des compétences, et de droit des personnes à bénéficier de formations. Les étapes de l'élaboration et de la mise en œuvre du plan de formation sont illustrées à travers l'observation et l'analyse de cas pratiques pour éviter la présentation de schémas trop théoriques. Le plan de formation est donc étudié en tant qu'outil dynamique qui traduit concrètement la politique de formation de l'entreprise et intègre dans une perspective temporelle les objectifs poursuivis, les catégories, les effectifs et métiers concernés, les actions de formation envisagées, les budgets, les modalités d'évaluation.</p> <p>L'entretien d'évaluation des salariés est un outil précieux de gestion des ressources humaines.</p> <p>Moment de dialogue entre un collaborateur et la direction de la PME, l'entretien individuel peut aussi se révéler l'instant privilégié d'expression éventuelle de divergences ou de besoins, Des situations d'entretien d'évaluation peuvent être analysées à travers des vidéos.</p> <p>Le tableau de bord social est construit à partir de quelques indicateurs</p>

<ul style="list-style-type: none"> - Climat social (dont enquête) - Objectif du tableau de bord de la gestion sociale - Indicateurs de la gestion sociale (- Indicateurs sociaux qualitatifs et quantitatifs) 	<p>pertinents proposés par la direction de la PME</p> <p>.</p>
<p>Savoirs 3.3. Le travail collaboratif</p> <ul style="list-style-type: none"> - Travail coopératif ou collaboratif : administration du système de gestion de contenu, animation de communautés, mise en ligne de documents, - Messageries, Médias sociaux, Réunions en ligne - Netiquette - Espace de travail collaboratif - Agendas partagés - Applications de workflow 	<p>Le travail coopératif ou collaboratif se présente à travers de multiples applications qu'il convient tout d'abord de recenser et définir. Une dimension communicationnelle est à prendre en compte.</p> <p>Son approche doit ensuite être double :</p> <ul style="list-style-type: none"> - organisationnelle : le travail collaboratif induit des évolutions dans les méthodes de travail (nétiquette, règles de message ...) et dans l'organisation (organisation des contenus, validation, délégation) ; - pratique : la mise en œuvre, pendant les heures dédoublées, des principaux outils collaboratifs s'effectue notamment par le biais d'une plateforme collaborative (paramétrage d'un compte, d'un système de gestion de contenu (par exemple CMS) création d'un partage, accès aux ressources, sauvegarde, archivage).
<p>S 3.4. Les fonctionnalités du PGI et d'outils bureautiques (y compris tableur) et numériques dans le cadre :</p> <ul style="list-style-type: none"> - de la gestion du personnel - de la gestion des ressources humaines 	<p>Les fonctionnalités d'un PGI en matière de gestion du personnel et de gestion des ressources humaines sont abordées à la fois dans une dimension de gestion courante et plutôt quantitative (gestion des temps, gestion des activités, planification, administration du personnel...) et dans une dimension plus qualitative (formation, évolution des métiers, GPEC...).</p> <p>Un logiciel de traitement d'enquêtes est mobilisé en fonction des besoins liés aux activités menées.</p>

Domaine d'activités 4 : soutenir le fonctionnement et le développement de la pme

Activité 4.1. Contribution à la qualité du système d'information de la PME

S 4.1.1 Le système d'information et sa représentation

Définition, caractéristiques, qualités, fonctions et coût de l'information
Le système d'information et ses composantes (dimensions matérielles, organisationnelles et humaines)
Notion de flux d'informations et de processus
Les représentations du système d'information (diagramme de flux et diagramme événements-résultats)

S 4.1.2 Les bases de données

Principes de construction d'un schéma relationnel : dépendance fonctionnelle et contrainte (non redondance, clé primaire, intégrité référentielle)
Analyse d'un schéma et modification éventuelle
Exploitation de la base de données (requêtes en mode graphique)
Droit de l'information (collecte et traitement des données nominatives, protection de l'information).

S 4.1.3 La gestion de l'archivage des documents.

Typologie des documents
Nature et cycle de vie des documents, version
Élaboration d'un plan de classement (ordres de classement, organisation matérielle du classement, organisation logique de supports numériques, rôle des métadonnées, indexation)
Modalités d'accès aux archives et sécurité des données et des accès
Gestion Électronique des documents (GED)
Droit en matière de conservation et d'archivage (délais légaux de conservation des documents, conditions de dématérialisation des documents ayant valeur probante,

Il convient de montrer que l'information est une composante clef dans les activités de gestion de l'entreprise Donner la bonne information à la bonne personne, au bon moment, pour prendre la bonne décision (M. Porter).
Le système d'information doit être abordé dans ses dimensions humaines, matérielles, organisationnelles. Les processus étudiés relèvent des services de gestion. Les formalismes étudiés feront apparaître acteurs, activités, événements et résultats. La représentation de flux d'information entre les acteurs est réalisée à travers un diagramme de flux. Le traitement de l'information, à travers son organisation entre différents postes de travail à l'aide d'une représentation par processus, est étudié au travers d'un diagramme événements-résultats avec acteurs. Il s'agit d'une part de documenter un processus d'autre part d'aider à un diagnostic sur son fonctionnement. Il convient d'éviter une erreur récurrente dans les schémas de processus : une confusion entre l'état du SI et la notion d'événement.

Les bases de données relationnelles sont construites selon les principes du modèle relationnel dont l'étudiant doit comprendre la logique de construction (relations/tables, attributs/champs, contraintes).
La structuration d'une base obéit à des règles de construction (notion de dépendance fonctionnelle directe et unique et notion de contrainte d'intégrité référentielle). L'objectif n'est pas de construire un schéma relationnel de données mais de savoir le lire et le faire évoluer pour répondre à de nouveaux besoins du système d'information de l'entreprise (ajout de champ(s) dans de(s) table(s) existante(s) et ajout de table(s)).
L'exploitation de la base de données peut être réalisée à l'aide de requêtes, voire l'utilisation de requêtes inhérentes au PGI, de formulaires, d'états. La connaissance du langage SQL n'est pas exigée. Il faut privilégier la compréhension des opérations mises en œuvre (projection, sélection, jointure, tri, calculs, regroupement) plutôt que la maîtrise parfaite du langage-
Le droit de l'information est abordé de manière à montrer les précautions à prendre en termes d'usage (en lien avec les savoirs S.2.5.3.3).

La typologie des documents peut être abordée selon la nature (texte, son, image, vidéo) et selon les usages et la forme (numérique ou papier. Les principaux formats de fichiers informatiques sont exposés, en précisant les enjeux pour l'interopérabilité (format ouvert, format propriétaire).
Le cycle de vie d'un document, depuis sa création jusqu'à sa destruction en passant par son enrichissement successif, sa diffusion et son archivage, peut être illustré à travers des exemples tirés de contextes professionnels.
L'étude se limite à l'énoncé des principes généraux de classement, sans entrer dans le détail des normes.
L'indexation numérique est abordée au travers de fonctionnalités de logiciels usuels qui autorisent une indexation automatique-
L'indexation et le rôle des métadonnées doivent être étudiés.
Il convient d'insister sur l'organisation des fichiers sur les supports numériques et les règles de nommage des fichiers internes à la PME.
La GED permet de rationaliser la gestion des documents : accès rapide aux documents, une diffusion facilitée, une fédération possible d'informations dispersées, un travail collaboratif plus efficace.
La réglementation portant adaptation du droit de la preuve aux technologies

<p>organisation de la traçabilité des documents électroniques) Signature électronique, copie numérique fiable</p> <p>S 4.1.4. Les ressources, leur localisation et leurs rôles au sein du système informatique, leurs droits d'accès et la sécurité Composants d'un poste de travail (carte mère, processeur, mémoire vive, disque dur, carte réseau et système d'exploitation) Composants et architecture d'un réseau local (architecture client/serveur...) Gestion des droits d'accès Les services internet – extranet - intranet : définitions et protocoles Internet. Protocoles au niveau du réseau local (Ethernet)</p>	<p>de l'information et relative à la signature électronique est présentée et de copies numériques fiables.</p> <p>L'objectif est de travailler la compréhension des principaux éléments du SI pour accompagner la PME dans son activité au quotidien voire de l'aider dans son développement. Le titulaire du diplôme n'a pas vocation à devenir spécialiste de la conception des solutions à envisager pour accompagner le développement de la PME, mais il doit être suffisamment averti pour être un interlocuteur d'un prestataire de services, qu'il soit interne ou externe à la PME. À partir de mise en situation (recensement des besoins, cahier des charges, contrats de prestations de services) ou d'exemples issus des PME, on met en évidence différentes possibilités (sans rechercher l'exhaustivité). L'objectif est de comprendre le rôle des principaux composants des postes de travail et les unités de mesure informatique afférentes afin de permettre au titulaire du diplôme de communiquer avec des services informatiques. L'étude se limite à présenter les différents services offerts par un serveur sans les étudier dans le détail. La compréhension des principaux protocoles du réseau internet est nécessaire car ils permettent de mieux appréhender les services offerts par celui-ci. Le titulaire du diplôme n'a pas vocation à devenir un administrateur de réseau mais un utilisateur sachant déterminer les collaborateurs autorisés à accéder aux données ainsi que les moyens d'accès voire le cas échéant un interlocuteur des prestataires de services informatiques internes et/ou externes. L'accompagnement des parties-prenantes de la PME dans la mise en œuvre de pratiques efficaces et/ou dans l'accompagnement à des nouveaux usages pourra être abordé en lien avec le S3.2.2. et 3.2.3 et les savoirs 5 de communication.</p>
<p>Activité 4.2. Organisation des activités de la PME S 4.2.1 La méthodologie de résolution de problème - Identification des problèmes - Recherche des causes des problèmes et de solutions Mise en œuvre des solutions et contrôle des résultats</p> <p>S 4.2.2 L'organisation des activités - Analyse et amélioration du travail administratif et de processus « support » (analyse des activités, de la répartition des tâches, des flux d'information, des traitements) - Calcul de coûts administratifs et de déplacements (typologie et hiérarchie des coûts, budgets) - Conduite du changement - Élaboration d'indicateurs de performance</p>	<p>Les principales méthodes et outils (remue-méninges, schéma heuristique, QQQC, diagramme causes-effet, diagramme de Pareto, tableau avantages-inconvénients, matrice d'analyse multicritères, outils informatiques de comparaison et de simulation) permettant l'analyse et la résolution de problèmes au sein d'une PME sont abordés à partir de situations concrètes relevant du travail du titulaire du diplôme. Leur étude doit accorder une place importante à l'analyse. Pour la mise œuvre des solutions, il convient de sensibiliser les étudiants à la notion de conduite du changement et à la nécessité d'utiliser des outils de suivi et de contrôle (planning, liste de contrôle, tableau de bord).</p> <p>L'étude de l'organisation des activités administratives commence par la question de la mesure de la performance du travail administratif et des gains de productivité. À cette fin, quelques outils d'analyse sont étudiés : fiches d'auto-analyse, d'auto-pointage, grille de description de fonction ou de poste, interview, tableau de répartition des tâches. La modélisation de processus administratifs et de processus « support », à l'aide de différents outils, doit permettre la compréhension de la succession des activités et conduire à une amélioration du fonctionnement.. L'étude se limite à quelques outils permettant la représentation schématique des flux d'information (diagramme des flux, diagramme imagé, schéma postes-documents) et des traitements (diagramme événements/résultats, fiches de processus). Les relations entre données et traitements sont précisées.</p>

<p>- Organisation d'événements et de déplacements : outil d'ordonnancement, de suivi, de choix de prestation (analyse multicritères), budget.</p> <p>S 4.2.3 La gestion du temps</p> <p>- Les méthodes de gestion du temps (évaluation du temps, détermination des priorités, contraintes liées au temps, formes d'organisation du temps du temps de travail)</p> <p>- Les outils de gestion du temps : ordonnancement et planification</p>	<p>L'accent est porté sur le rôle spécifique de chacun des outils présentés. Les notions sur l'ensemble des coûts ne sont abordées qu'en seconde année. Seule une présentation générale permettant le calcul des coûts administratifs est effectuée. Les notions de charges directes et indirectes sont étudiées. Seuls les budgets relevant du domaine administratif sont étudiés</p> <p>Il s'agit de souligner la nécessité d'évaluer la durée des activités et les contraintes liées au temps surtout dans une PME où les moyens humains peuvent être réduits.</p> <p>Seuls sont mentionnés, à travers des applications concrètes, les aspects juridiques ayant un impact sur la gestion du temps, notamment la réglementation sur le temps de travail. Cet aspect <u>est à travailler en relation avec le programme de CEJM (thème 5). Des approfondissements peuvent être apportés dans le cadre des heures de CEJM appliquée.</u> L'intérêt des différentes formes d'aménagement du temps de travail pour les PME est abordé sur un plan organisationnel</p> <p>Les outils courants d'analyse des priorités (méthode NERAC, principe d'Eisenhower) et de gestion du temps (liste de contrôle, agendas papier et électronique) sont étudiés en insistant plus spécifiquement sur les fonctionnalités des agendas électroniques.</p> <p>Les outils de planification et d'ordonnancement (échéanciers, planning, PERT, Gantt) et les logiciels sont présentés dans le cadre d'activités couramment rencontrées dans les PME : la planification de prestations, l'organisation d'événements.</p> <p>L'étude du PERT est limitée à la compréhension, l'analyse et à la modification d'un réseau existant.</p>
<p>Savoirs 4.3. Participation au développement commercial national ou international de la PME</p> <p>S 4.3.1 Le marché de l'entreprise</p> <p>- Structure et composantes du marché</p> <p>- Veille technologique, juridique, commerciale</p> <p>S 4.3.2 La stratégie commerciale et sa mise en œuvre</p> <p>- Stratégie générale, préalable à la stratégie commerciale (ciblage, positionnement, segmentation)</p> <p>- Diagnostic commercial, évolution du marché</p> <p>- Plan de marchéage</p> <p>- Analyse et prévision des ventes</p>	<p>La spécificité intrinsèque de la PME doit être constamment présente à l'esprit pour cette partie commerciale, même si certains concepts trouvent plus facilement leur illustration à partir de situations vécues par des entreprises plus importantes</p> <p>L'offre et la demande sont appréhendées en termes qualitatif et quantitatif. Les indicateurs de mesure du marché (volume, valeur) et de la position d'une entreprise sur son marché sont à étudier. En l'absence d'études de marché offrant ces indicateurs pour une PME, il faut trouver d'autres indicateurs ou informations pertinentes permettant d'évaluer la position de la PME sur sa zone géographique, par rapport à sa cible de clientèle et ses concurrents.</p> <p>Le couple produit/marché est l'axe de l'étude du portefeuille d'activités de l'entreprise qui doit permettre d'aborder les principaux facteurs d'évaluation d'un domaine d'activité (intérêt pour l'entreprise, compétitivité de l'entreprise...)</p> <p>Le diagnostic commercial se centre sur les performances de l'entreprise en s'appuyant sur la notoriété et l'image de l'entreprise, sur les ressources disponibles et sur l'analyse critique du plan d'actions marketing suivi.</p> <p>Les forces et faiblesses, les menaces et opportunités sont clairement identifiées.</p> <p>Seules les études de marché adaptées et accessibles à la PME sont étudiées. Les méthodes non probabilistes sont étudiées à l'occasion d'enquêtes de satisfaction, prioritairement dans un contexte de relations interentreprises. Les méthodes probabilistes sont exclues. C'est l'occasion d'aborder un logiciel de traitement d'enquête et d'en appréhender les différentes fonctionnalités.</p> <p>Les techniques permettant d'établir la prévision et l'analyse statistique de la production, des achats et des ventes de l'entreprise (paramètres de position</p>

<p>S 4.3.3 Les Techniques de fidélisation</p> <ul style="list-style-type: none"> - Méthodes d'évaluation de la satisfaction des clients -Moyens de fidélisation - Rentabilité d'une opération de fidélisation de la clientèle 	<p>et de dispersion, prévisions des ventes par régression linéaire) sont enseignées.</p> <p>Les comparaisons ou prévisions quantitatives doivent être présentées en pourcentages et en indices (le calcul des indices n'est pas demandé). Pour les prévisions en valeur, on distingue la valorisation entre euros constants et euros courants.</p> <p>Pour les techniques de fidélisation, on retiendra les méthodes d'évaluation (enquête de satisfaction, analyse des réclamations...) et les moyens de fidélisation (cadeaux, actions sur le prix, services associés...) les plus adaptés à la PME. La rentabilité d'une opération de fidélisation est évaluée à partir d'indicateurs pertinents.</p>
<p>Savoirs 4.4. : Contribution à la mise en œuvre de la communication de la PME</p> <p>S 4.4.1 Communication globale et identité de l'entreprise</p> <ul style="list-style-type: none"> - Enjeux de la communication globale et stratégie de communication : la construction d'une identité de l'entreprise - Notion d'image et moyens de communication, E-réputation - Tableau de bord de la communication - Définition, typologie et objectifs d'un plan de communication <p>S 4.4.2 La communication institutionnelle</p> <ul style="list-style-type: none"> - Définition, objectifs et moyens de la communication institutionnelle -Modalités de la communication institutionnelle <p>S 4.4.3 La communication commerciale</p> <ul style="list-style-type: none"> - Définition, objectifs et moyens de la communication commerciale - Composantes et cohérence d'un plan 	<p>Les enjeux de la communication globale et la stratégie de communication sont réactivés et abordés sous l'angle de l'identité de l'entreprise. Dans toutes les situations, il est indispensable de ne se référer qu'à des situations de PME. L'identité de l'entreprise peut être appréhendée comme » l'ensemble de caractéristiques interdépendantes qui donnent à [une] organisation sa spécificité, sa stabilité et sa cohérence et la rendent ainsi identifiable » Moingeon et Ramanantsoa, 1997.</p> <p>L'identité d'entreprise influence le développement, la gouvernance et la stratégie d'une organisation. Elle constitue aussi un ensemble d'éléments d'identification et de différenciation pour les parties prenantes.</p> <p>Sont distinguées l'identité émanente (ce que l'entreprise veut envoyer aux autres) et l'identité attribuée (perçue par les autres). L'identité émanente a de multiples facettes en fonction du public à qui l'organisation s'adresse (clients, investisseurs, etc...).</p> <p>L'identité d'entreprise s'affirme par adhésion, rejet ou modification à des références trouvées dans l'écosystème de l'entreprise.</p> <p>Les PME ont tendance à négliger l'e-réputation lors de leur passage sur le web à cause des contraintes financières. Exception notable: les PME dans le secteur du tourisme. A ce titre, le titulaire du diplôme mène une veille sur l'e-réputation (commentaires réseaux sociaux, avis des clients, utilisation d'outil d'alerte) afin d'alerter le dirigeant ou la dirigeante.</p> <p>L'exploitation d'un tableau de bord ou d'un extrait de tableau de bord de la communication permet de définir des ratios de suivi des actions programmées, des dépenses engagées, d'analyser les écarts entre prévisions et réalisations et d'analyser les retombées des actions entreprises.</p> <p>Le plan de communication réunit les programmes de communication interne et externe de l'entreprise qui poursuivent un même but : son développement. Il fixe donc, les objectifs, les messages, les cibles, la stratégie, les moyens d'action.et l'estimation budgétaire et planification</p> <p>L'objectif de la communication institutionnelle est la construction et la gestion de l'image d'entreprise. Des exemples de communication financière, sociale et environnementale mettront en évidence que la communication institutionnelle cherche à installer la légitimité de la PME, les valeurs de l'entreprise.</p> <p>On détermine les objectifs de la stratégie mise en œuvre (développement, fidélisation, animation). On distingue le type de communication commerciale (média et hors média).</p> <p>L'étude de plans ou d'extraits de plans de communication issus des PME permet de définir, l'organisation et l'articulation des actions de</p>

<p>média</p> <p>S 4.4.4 La communication digitale</p> <ul style="list-style-type: none"> - Notions et enjeux - Outils de la communication digitale 	<p>communication commerciale.</p> <p>Dans ce cadre, la communication digitale est étudiée sous l'angle de la construction de l'identité de la PME et plus spécifiquement son identité numérique. Les savoirs liés à la communication digitale sont réactivés.</p> <p>La stratégie digitale s'inscrit dans le plan de communication d'une entreprise. Le choix des outils et techniques à privilégier dans la mise en place de la stratégie va impacter les budgets.</p> <p>Les outils de la communication digitale (référencement, blog, site web, newsletters réseaux sociaux, relation presse via des blogueurs liés au domaine d'activité, m-commerce, curation) sont variés et nombreux. L'exhaustivité n'est pas recherchée.</p> <p>Il s'agit de montrer à travers des exemples de PME comment la communication digitale permet d'améliorer la visibilité auprès des cibles et s'inscrit bien dans une stratégie globale de communication.</p> <p>https://www.pme-web.com/outils-incontournables-marketing-digital/</p>
<p>Savoirs 4.5. Participation à l'analyse de l'activité de la PME</p> <p>S 4.5.1 La performance</p> <ul style="list-style-type: none"> - Efficacité et efficience - Facteur clé de succès et indicateurs de performance <p>S 4.5.2 Calcul et analyse des coûts et des résultats</p> <ul style="list-style-type: none"> - Définition et objectifs de la comptabilité de gestion. - Distinction charges/coûts - Charges incorporées aux calculs des coûts - Coûts complets - Modèle des centres d'analyse - Charges opérationnelles et charges de structure. - Coûts partiels - Coûts spécifiques <p>S 4.5.3 Le Seuil de rentabilité</p> <p>S.4.5.4. la démarche budgétaire</p>	<p>Les notions relatives à la performance sont abordées dans un contexte décisionnel précisément identifié. Les indicateurs sont présentés en adéquation avec les axes stratégiques de l'entreprise</p> <p>La conception des indicateurs de performance n'est pas demandée, seul leur calcul et leur analyse le sont. Le PGI peut être utilement utilisé pour extraire des indicateurs utiles et le tableur pour le traitement et l'analyse de l'activité de l'entreprise.</p> <p>Le calcul de coûts peut porter sur une commande, un nouveau produit ou l'activité globale de la PME. La méthode utilisée dans la PME est précisée dans les données.</p> <p>L'étude se limite aux charges incorporables et aux éléments supplétifs. Le calcul du coût complet est effectué selon la méthode des centres d'analyse est abordé en mettant l'accent sur son intérêt et ses limites. Toutefois, la construction du tableau d'analyse des charges indirectes avec prestations croisées entre les centres d'analyse est exclue. Les problèmes de déchets et en-cours ne sont pas abordés. Les sous-produits sont exclus. Le modèle à base d'activités n'est pas au programme. Il peut être demandé à l'étudiant de déterminer le coût d'une activité mais pas de calculer le coût d'inducteurs ou de déterminer le coût de produits à partir du coût des activités.</p> <p>Pour le calcul du seuil de rentabilité, la distinction entre charges fixes et charges variables est donnée.</p> <p>La démarche budgétaire est utilisée afin d'étudier l'impact d'une décision de gestion sur la trésorerie. Les budgets sont donnés, il peut être demandé aux étudiants de simuler l'impact d'une décision de gestion (exploitation, investissement, financement) sur la trésorerie de la PME.</p>
<p>Activité 4.6. Participation au diagnostic financier de la PME</p> <p>S 4.6.1 L'analyse financière de l'entreprise</p> <ul style="list-style-type: none"> - Rôle et structure du bilan et du compte de résultat - Les différents cycles : exploitation, financement et investissement - Analyse fonctionnelle du bilan 	<p>Le PGI peut être utilement utilisé pour extraire des indicateurs utiles et le tableur pour le traitement et l'analyse de l'activité de l'entreprise.</p> <p>On détermine les grandes masses du bilan fonctionnel, ses valeurs structurelles, en vue de calculer le fonds de roulement net global (FRNG), le besoin en fonds de roulement (BFR), la trésorerie nette (TN) et d'établir une relation entre ces éléments.</p> <p>On calcule et on interprète les soldes intermédiaires de gestion, la capacité d'autofinancement et les ratios en vue d'un diagnostic financier. Les modèles de ratios sont fournis.</p>

<ul style="list-style-type: none"> - Analyse fonctionnelle du compte de résultat - Soldes intermédiaires de gestion - Capacité d'autofinancement, - Principaux ratios financiers <p>S 4.6.2 Le plan de financement</p> <ul style="list-style-type: none"> - Emplois - Ressources <p>S 4.6.3 Les modes de financement des investissements</p> <ul style="list-style-type: none"> - Augmentations de capital - Emprunts indivis - Crédit-bail mobilier <p>Critères de choix</p>	<p>Les charges à répartir, les primes de remboursement, les comptes courants d'associés, les subventions, les incorporations de créances au capital, le cas d'un capital partiellement libéré, les écarts de conversion et les intérêts courus sont exclus.</p> <p>On se limite à la compréhension des principaux postes d'un plan de financement :</p> <ul style="list-style-type: none"> - dans les emplois : acquisition d'immobilisations, remboursement des dettes financières, augmentation du besoin en fonds de roulement. - dans les ressources : capacité d'autofinancement, cessions d'immobilisations, augmentation de capital, emprunts nouveaux. <p>Le plan de financement est réalisé sur une durée de 3 à 5 périodes au maximum. La première période est décomposée en deux colonnes afin de différencier les sommes perçues en début et la fin de la période 1</p> <p>L'étude des emprunts indivis comprend les emprunts par amortissements constants et par annuités constantes. On se limite à l'explication des mécanismes et à la comparaison des tableaux d'emprunt.</p> <p>L'étude prévoit que les étudiants calculent le coût d'un crédit-bail afin de le comparer au crédit classique.</p> <p>Les notions de rentabilité économique, rentabilité financière et effet de levier ne sont pas étudiées.</p>
<p>Savoirs 4.7. Le tableau de bord Définition, objectifs, structure Méthodologie d'élaboration</p>	<p>L'étudiant identifie les indicateurs de performance les plus pertinents et les rassemble au sein d'un tableau de bord destiné à aider le dirigeant à piloter son entité. Les logiciels outils et notamment le tableur peuvent être utilement mobilisés pour traduire l'évolution des indicateurs à l'aide de représentations graphiques.</p>
<p>Savoirs 4.8 Les fonctionnalités d'outils bureautiques (y compris tableur) et numériques dans le cadre :</p> <ul style="list-style-type: none"> - de l'organisation d'activités - du développement commercial - de la communication globale - de l'analyse de l'activité de la PME - de l'analyse d'informations de nature financière - de la constitution de tableaux de bord 	<p>Le PGI peut être utilement utilisé pour extraire des indicateurs utiles et le tableur pour le traitement et l'analyse de l'activité de l'entreprise.</p> <p>Les outils numériques de planification et d'organisation des activités sont étudiés.</p> <p>Un logiciel de traitement d'enquêtes est mobilisé en fonction des besoins liés aux activités menées.</p>

S5 : Savoirs de communication	
<p>S 5.1. Enjeux et concepts de base de communication</p> <ul style="list-style-type: none"> - Communication globale, enjeux et objectifs - Formes de communication - Eléments constitutifs de la communication (cible ou acteur, objectif, canal, support) - Communication interculturelle 	<p>La communication globale est présentée comme une démarche homogène qui vise à tracer un territoire pour l'entreprise et à l'imposer aux diverses formes de communication.</p> <p>Les éléments constitutifs d'une communication (acteur, objectif, cible, canal, support) sont introduits par des situations professionnelles contextualisées à partir des activités du référentiel de Gestion de la PME et plus particulièrement les activités des blocs de compétences "Gérer l'activité de la PME avec les clients et les fournisseurs" et "Gérer le personnel et contribuer à la gestion des ressources humaines de la PME". Ces éléments permettent de différencier les formes de la communication des organisations : du point de vue de ses objectifs (interne et externe à visée stratégique ou opérationnelle), de ses cibles (communication de masse, dans les groupes et interpersonnelle), de son canal et de ses supports (formelle et informelle). D'après l'Association Française de Communication Interne :« la communication interne peut se traduire par l'ensemble des échanges d'informations - mais aussi affectifs et symboliques – qui s'établissent entre les acteurs d'une organisation pour leur permettre de vivre et de travailler ensemble ». On distinguera la communication interne intégrative qui recouvre les initiatives managériales afin d'intégrer les acteurs au sein de la PME, la communication interne opérationnelle ou opératoire nécessaire à la réalisation (optimisation ?) de la production de biens ou services de la PME. On se limite à la définition des concepts de base de la communication interculturelle et à sa fonction dans la perception de l'altérité.</p>
<p>S 5.2. Communication écrite opérationnelle (en langue nationale et étrangère)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Objectifs de la communication écrite professionnelle - Caractéristiques des écrits professionnels - Structuration des écrits professionnels - Techniques rédactionnelles - Types d'arguments et procédés d'argumentation - Usages en matière d'écrits professionnels 	<p>A partir de l'étude de documents en usage dans une PME, on montre qu'un document répond aux objectifs d'information et de communication de l'organisation (rendre compte, informer, échanger, notifier, etc.) par son contenu, sa présentation, sa structure et que son cycle de vie dépend de son utilité et de contraintes légales. La transversalité juridique avec la notion de preuve littérale est abordée comme enjeu fort de la communication écrite à travers des exemples concrets.</p> <p>La production d'écrits à caractère professionnel est étudiée à partir de mises en situation contextualisées (y compris en langue étrangère) relevant du bloc de compétences 1 "Gérer la relation avec les clients et les fournisseurs" pour la communication en direction de personnes extérieures (notamment les clients) ou pour faciliter la circulation de l'information entre les acteurs (communication interne) et relevant des autres blocs de compétences du référentiel et plus particulièrement "Gérer le personnel et contribuer à la gestion des ressources humaines de la PME" pour la communication interne. Ces mises en situation doivent conduire à :</p> <ul style="list-style-type: none"> - une analyse de l'objectif de l'écrit, des enjeux et de la stratégie de communication, - une prise en compte de l'historique des communications écrites s'il existe, - une réflexion sur le choix d'un plan, d'un registre de langue et d'une forme adaptés , - à la rédaction de l'écrit lui-même, - une réflexion sur le choix de mode de diffusion. <p>La structuration des écrits professionnels (types de plan, choix d'un plan adéquat), leur rédaction (techniques rédactionnelles, types d'arguments et procédés d'argumentation, registre de langue) et leur mise en forme (lisibilité, respect d'une charte graphique, qualité orthographique, grammaticale et syntaxique, fonctionnalités avancées du texteur)</p>

	<p>permettent une transmission efficace du message et sa compréhension par le destinataire.</p> <p>L'argumentation est traitée en collaboration avec le professeur de culture générale et expression.</p> <p>L'analyse d'écrits professionnels permet une évaluation de l'écart entre l'objectif attendu et le résultat obtenu et les raisons de cet écart.</p> <p>Les fonctions de base et avancées d'un texteur notamment pour la création de publipostage ainsi que les fonctions avancées du tableur pour la conception de représentation graphique (afin de l'intégrer dans une communication écrite) sont installées à travers des mises en situation contextualisées.</p>
<p>S 5.3. Modélisation des documents et l'interface homme machine</p> <ul style="list-style-type: none"> - Notion de documents : contenu, structure, présentation et cycle de vie d'un document - Notions relatives aux formulaires 	<p>La notion de document recouvre la définition d'un support d'information dont il convient de rappeler la diversité (papier, multimédia et numérique) et les caractéristiques (format, respect des standards). Ces documents doivent correspondre aux besoins de l'entreprise en termes de durée de vie, compatibilité, traçabilité, conservation, validité juridique et doivent intégrer les exigences liées aux modes d'organisation des informations et aux modes d'accès.</p> <p>En fonction de l'objectif assigné au document, il convient d'adapter le choix du support (support papier, modèle de document électronique, formulaire), sa structuration et son référencement et de définir ses modes d'utilisation et de gestion.</p> <p>Les fonctions avancées d'un texteur pour la modélisation des documents : (feuilles de style, modèles, tableau, index, liens hypertexte) et les fonctions relatives aux contrôles graphiques et formulaires (sous tableur ou texteur : ergonomie, maquettage, dynamique, confort et sécurité de la saisie, charte graphique) sont installées à travers des mises en situation contextualisées.</p>
<p>S 5.4. Communication digitale</p> <ul style="list-style-type: none"> - Définition et enjeux - Intranet, médias sociaux, applications mobiles - Règles d'utilisation 	<p>La communication digitale désigne la possibilité de mener un dialogue/échange en utilisant des applications dédiées à cette activité et en passant par les applications de l'internet ou de la téléphonie mobile. Elle peut intégrer des images (photos et vidéos). La communication digitale définit, dans un écosystème numérique, la stratégie et les actions de communication à mener sur le web, les médias sociaux et les terminaux mobiles.</p> <p>Son étude est menée de la même manière que la communication écrite opérationnelle. L'instantanéité et la facilité d'utilisation de certaines de ses applications n'exonèrent pas d'une production réfléchie.</p> <p>Les outils de la communication digitale (référencement, contenu collaboratif, blog, site web, newsletters, Facebook, Twitter, Instagram, Viadeo, LinkedIn, Pinterest... relation presse via des blogueurs liés au domaine d'activité, e-mailing etc.) sont variés et nombreux. L'exhaustivité n'est pas recherchée.</p> <p>Le titulaire du diplôme peut être amené à utiliser un CMS (Content Management System ou Système de Gestion de Contenu SGC) afin de mettre à jour le site web de la PME.</p> <p>On insistera sur la nécessité pour la PME de mettre en place des règles d'utilisation des médias sociaux internes et externes.</p> <p>La messagerie électronique constitue le principal média d'échange entre les collaborateurs ainsi qu'avec les acteurs externes.</p> <p>La messagerie électronique obéit à des règles : la netiquette qu'il convient de connaître.</p> <p>L'étudiant doit maîtriser les fonctionnalités d'un logiciel de messagerie permettant de mettre à disposition des utilisateurs une liste à jour des contacts, un accès permanent à ses messages, des moyens de traitement par</p>

	<p>lot dans un environnement sécurisé.</p> <p>L'attention est portée sur la protection de la messagerie face aux risques de malveillance (mise en place d'un serveur e-mail avec solution anti-spam ou fonction anti-spam et filtrage du logiciel de messagerie) et une sensibilisation du personnel aux actes de malveillance liés à la messagerie électronique.</p> <p>Les applications mobiles de collaboration seront également abordées. Elles donnent accès à des systèmes d'échanges synchronisés sous forme de notes, de flux de messages, de transfert de fichiers, de versioning...Elles permettent à la fois de communiquer en face à face, en messagerie instantanée et aussi de partager en temps réel l'écran de son bureau ou un document avec un ou plusieurs contacts. Les solutions de réseau social d'entreprise permettent la mise à disposition de leurs services pour les mobiles (des outils de dialogue, un fil d'actualité et la possibilité de partager des documents à des groupes spécifiques).</p> <p>Ces applications permettent un espace collaboratif pour les professionnels nomades (commerciaux, techniciens d'intervention, métiers du bâtiment) et les équipes virtuelles. On pourra étudier par exemple une application mobile dédiée aux métiers du bâtiment.</p> <p>Les réseaux sociaux d'entreprise permettent de passer d'un système de communication one-to-one (face à face) ou one-to-many (un à plusieurs) par e-mail ou par messagerie instantanée à un système many-to-many (plusieurs à plusieurs), permettant aux groupes de s'organiser autour de sujets ou de projets spécifiques.</p> <p>L'analyse d'écrits professionnels permet une évaluation de l'écart entre l'objectif attendu et le résultat obtenu et les raisons de cet écart.</p> <p>http://www.diag-numerique.fr/</p>
<p>S 5.5. Communication orale interpersonnelle</p> <ul style="list-style-type: none"> - Enjeux et objectifs de la communication interpersonnelle - Composantes de la communication - Construction du sens - Techniques d'écoute active - Techniques de filtrage - Spécificités de la communication orale professionnelle : communication verbale et non verbale - Comportement relationnel - Argumentation et types d'arguments - Les prises de notes efficaces et fidèles (reformulation, restitution) 	<p>Au travers de situations de communications professionnelles, (notamment vécues ou observées en milieu professionnel, observées à l'aide de vidéos) l'importance du contexte (le cadre spatial, temporel, la situation d'échange), des acteurs et de leurs enjeux (opératoires, identitaires, territoriaux) du rapport de place qui structure la relation, du canal sont mis en évidence.</p> <p>Le partage du sens passe par la mise en évidence des signes explicites et implicites de la communication. Il porte aussi sur les deux niveaux d'information véhiculés par un message : celui qui se rapporte au contenu et celui qui touche à la relation. La relation est une composante essentielle dans la communication interpersonnelle.</p> <p>Dans les relations de travail, la communication interpersonnelle permet l'échange et le partage d'informations en partageant un enjeu commun. Pour que la communication soit efficace, il ne suffit pas que les messages soient communiqués aux bonnes personnes et compris. Le destinataire du message doit s'approprier sa signification, ses enjeux et contribuer.</p> <p>Dans la relation avec les personnes extérieures, la relation doit être maintenue, elle demande une attitude compréhensive notamment envers les clients. Cette communication demande de l'écoute, du respect réciproque, l'importance de laisser le temps de s'exprimer complètement, voire d'encourager et aider à travers un questionnement. L'étude de l'accueil en face à face ou au téléphone contribue à développer l'efficacité relationnelle exigée.</p> <p>Les techniques de la communication interpersonnelle sont installées. On montre qu'en fonction de la situation professionnelle, les techniques mobilisées peuvent être différentes et combinées entre elles.</p> <p>Les simulations et jeux de rôle de communication des étudiants sont analysés à partir des notions de communication installées. Ces analyses permettent une évaluation de l'écart entre l'objectif attendu et le résultat</p>

	<p>obtenu et les raisons de cet écart. Cela conduit également à une analyse du comportement de l'étudiant.</p>
<p>S 5.6. La communication dans les groupes</p> <ul style="list-style-type: none"> - Définition et typologie des groupes - Fonctions des membres du groupe et leadership - Modes de collaboration et de décision dans le groupe, dynamique de groupe - Réunions de groupe, types de réunion et objectifs, modalités d'animation 	<p>A partir de situations professionnelles contextualisées relevant des différents blocs de compétences, les critères qui caractérisent un groupe sont identifiés : agrégats d'individus, liens d'interdépendance, finalité collective, délimitation.</p> <p>La typologie des groupes permet de définir la notion de groupe restreint et d'établir des distinctions entre groupe formel et informel, d'appartenance et de référence.</p> <p>Les fonctions de production de normes, de facilitation et de régulation sont étudiées ainsi que l'influence exercée par un leader. L'accent porte sur la valeur de la décision collective. On présente les modalités de prise de décision (règle de l'unanimité, de la majorité, de la persuasion mutuelle, autorité), leurs intérêts et limites.</p> <p>Les réunions sont étudiées en mettant en évidence leurs objectifs (informer, résoudre un problème, négocier, intégrer, créer) et la qualité de l'animation et de ses supports d'animation.</p> <p>Les fonctionnalités du logiciel de présentation assistée par ordinateur sont installées à travers des mises en situation contextualisées.</p> <p>Les simulations et jeux de rôle de communication des étudiants sont analysés à partir des notions de communication installées. Ces analyses permettent une évaluation de l'écart entre l'objectif attendu et le résultat obtenu et les raisons de cet écart. Cela conduit également à une analyse du comportement de l'étudiant.</p>
<p>S 5.7. Gestion des conflits</p> <ul style="list-style-type: none"> - Processus de conflit - Types et sources de conflits - Attitudes dans le conflit - Modalités de dépassement 	<p>A partir de situations de conflits professionnels relevant des blocs de compétences 1 "Gérer la relation avec les clients et les fournisseurs" et 3 "Gérer le personnel et contribuer à la gestion des ressources humaines de la PME", l'étude du processus de formation du conflit est limitée :</p> <ul style="list-style-type: none"> - à la révélation d'un antagonisme ouvert entre des acteurs de l'entreprise, - aux manifestations du conflit, - à l'escalade symétrique des attitudes et des sentiments <p>Les types de conflits sont caractérisés par la nature des divergences entre les acteurs : il faut déterminer les sources du conflit (psychologiques, sociales ou organisationnelles) et l'objet du conflit (intérêts, objectifs, valeurs, méthodes, rôles et statuts contradictoires ou exclusifs).</p> <p>On présente les enjeux d'un conflit et les modalités de son dépassement.</p> <p>Les simulations et jeux de rôle de communication des étudiants sont analysés à partir des notions de communication installées. Ces analyses permettent une évaluation de l'écart entre l'objectif attendu et le résultat obtenu et les raisons de cet écart. Cela conduit également à une analyse du comportement de l'étudiant.</p>

<p>S 5.8. Les instruments de dialogue</p> <ul style="list-style-type: none"> - Objectifs et caractéristiques des instruments de dialogue - Intérêt et limites - Règles éthiques de diffusion et de publication - Supports de dialogue (boîtes à idées, tableau d’affichage, presse d’entreprise...) - Sondage et enquête de satisfaction interne 	<p>Sans réaliser un inventaire exhaustif, les supports de dialogue (boîtes à idées, tableau d’affichage, presse d’entreprise, flash d’informations, forum de discussion, blogs, liste de diffusion, SMS, réseaux sociaux...) et les techniques de dialogue (sondage interne, enquête de satisfaction, etc.) sont présentés dans un contexte de PME relevant du bloc de compétences 3 “Gérer le personnel et contribuer à la gestion des ressources humaines de la PME” . On identifie l’objectif visé par l’usage de ces supports et techniques, leurs caractéristiques, leur intérêt pour diffuser l’information et amorcer le dialogue, leurs limites.</p> <p>A partir d’exemples, on relativise la portée des messages selon l’instrument de dialogue utilisé et on insiste sur la nécessité du respect des règles d’éthique et de déontologie, quel que soit l’instrument de dialogue utilisé.</p>
--	--

9 - Les grands principes de la répartition des enseignements

A l’exception des ateliers de professionnalisation, les enseignements sont découpés en unités de formation non scindables suivant le tableau ci-dessous.

1ère année	2ème année
BC1 Gérer les relations avec les clients et les fournisseurs de la PME	
Communication	
	BC2 Participer à la gestion des risques de la PME
	BC 3 Gérer le personnel et contribuer à la GRH
BC 4 Soutenir le fonctionnement et le développement de la PME	BC 4 Soutenir le fonctionnement et le développement de la PME
Ateliers de professionnalisation	

Le professeur qui enseigne le domaine d’activité « Gérer les relations avec les clients et les fournisseurs de la PME » et le professeur qui enseigne la « Communication », en première année, suivent leur classe en 2^{ème} année. L’horaire de deuxième année, destiné à préparer et à assurer l’épreuve en CCF, est regroupé sur le premier semestre (une heure année = deux heures sur le premier semestre).

L’horaire d’atelier de professionnalisation est essentiellement assuré :

- en première année, par les professeurs enseignant le domaine d’activité 1 "Gérer les relations avec les clients et les fournisseurs de la PME" et la « Communication ».
- en deuxième année, par les professeurs enseignant les domaines d’activités « Participer à la gestion des risques de la PME », « Gérer le personnel et contribuer à la GRH », « Soutenir le fonctionnement et le développement de la PME ».

L’enseignement du domaine d’activité « Soutenir le fonctionnement et le développement de la PME » doit suivre la progression des activités de ce bloc de compétences.