



igen
Inspection générale
de l'Éducation nationale

16^{ème} commission professionnelle consultative

« services administratifs et financiers »

Évaluation du BTS Assistant de gestion de PME-PMI à référentiel commun européen

Dossier présenté par Jean-Michel PAGUET
IGEN groupe économie et gestion

Mars 2016

Sommaire

1. Origine de la demande.....	3
2. Démarche d'évaluation.....	3
3. Historique du diplôme.....	3
A - BTS Assistant de gestion de PME-PMI.....	3
B - BTS AGPME à référentiel commun européen.....	4
4. Analyse du secteur d'exercice.....	6
A - Le contexte économique.....	6
Définition de la PME.....	6
Nature et évolution des emplois.....	6
B - Les effectifs.....	8
C - L'offre de certifications proches du BTS Assistant de gestion PMEPMI à référentiel européen.....	8
5. Suivi des diplômés.....	8
A - L'évolution du nombre de diplômés depuis la première session du BTS Assistant de Gestion de PME à référentiel européen.....	8
B - L'insertion professionnelle des sortants de formation.....	10
6. Évolution des organisations et impact sur les métiers.....	11
A - Évolution de l'emploi d'assistant.....	11
B - De nouveaux modes d'organisation, un besoin croissant de polyvalence.....	12
C - Un environnement de plus en plus complexe nécessitant une activité de veille.....	13
D - Des activités de gestion à restructurer.....	13
E - Une nouvelle digitalisation des activités.....	15
F - La prise en compte du risque dans la PME.....	16
G - Un socle des compétences transversales.....	16
1 le rôle de ces compétences transversales.....	16
2 les contours de ce socle de compétences transversales.....	17
Maîtrise de la langue française tant pour l'expression orale qu'écrite.....	17
Une posture spécifique au métier.....	18
De nouvelles compétences dans le domaine du numérique.....	18
Le travail en mode projet.....	18
7. Positionnement du BTS AGPME par rapport au BTS Assistant de manager.....	19
Conclusion.....	20
Annexe 1 : Composition du groupe de travail.....	21
Annexe 2 : Liste des auditions menées.....	22
Annexe 3 : Guides d'entretien.....	26
Annexe 4 : Références bibliographiques.....	32
Annexe 5 : Certifications niveau 3 RNCP correspondant au métier « assistantat de direction ».....	34

Le BTS Assistant de gestion de PME-PMI à référentiel commun européen a été créé en 2009 (première session 2011) et remplace un BTS Assistant de gestion de PME-PMI créé par un arrêté du 10/06/1994. 5 sessions d'examen de ce BTS ont eu lieu jusqu'à présent.

1. Origine de la demande

Le 9 septembre 2015, lors de la réunion de la 16^{ème} CPC, le groupe économie et gestion de l'inspection générale de l'éducation nationale (représenté par Madame Christine Gaubert-Macon) a présenté une étude d'opportunité quant à la rénovation du BTS Assistant de manager avec des tendances d'évolution des pratiques professionnelles. Cette étude concluait sur la possibilité d'une proximité croissante, en termes d'emplois et d'activités, entre les BTS Assistant de manager et le BTS Assistant de gestion de PME-PMI. La 16^{ème} CPC a alors souhaité qu'une étude similaire soit conduite sur le BTS Assistant de gestion de PME-PMI à référentiel commun européen.

La CPC a donné mandat à un groupe de travail pour une évaluation du BTS Assistant de gestion de PME-PMI à référentiel commun européen. Il s'agit avant tout d'étudier l'évolution des pratiques professionnelles en relation avec le référentiel d'activités professionnelles du diplôme.

2. Démarche d'évaluation

Un groupe de travail a été constitué avec des inspecteurs d'académie-inspecteurs pédagogiques régionaux, des professeurs enseignant en STS Assistant de gestion de PME-PMI et des représentants de l'AGEFA-PME (Association de Gestion des Formations en Alternance pour les Petites et Moyennes Entreprises). La composition du groupe est présentée en **annexe 1**.

Le groupe de travail s'est attaché à :

- Conduire des entretiens dans une logique « emploi » avec des professionnels (assistant de gestion de PME-PMI, dirigeants d'entreprise), (voir en **annexe 2** la liste des personnes auditées et en **annexe 3** les guides d'entretien). L'objectif est alors d'identifier les activités professionnelles confiées à un titulaire du diplôme ;
- Conduire des entretiens dans une logique « adaptation de la formation à l'emploi » avec des responsables de formation (professeurs, formateurs, responsables de centres de formation). L'objectif est alors d'évaluer le niveau d'adéquation entre la formation et les besoins associés aux activités professionnelles identifiées ;
- Conduire une recherche bibliographique sur les emplois (voir la bibliographie en **annexe 4**).

3. Historique du diplôme

A – BTS Assistant de gestion de PME-PMI

Ce BTS a été créé en 1994 (Arrêté du 10/06/1994, première session en 1997). Le RNCP définit alors l'assistant de gestion de la façon suivante : *Le titulaire du BTS Assistant de gestion de PME-PMI est un collaborateur administratif polyvalent du chef d'entreprise, qui peut prendre en charge toutes les tâches ne relevant pas de la production. Ses activités s'exercent dans trois domaines d'activité de l'entreprise : administratif, comptable et commercial. Le référentiel est structuré en quatre pôles, les trois domaines décrits précédemment et un pôle informatique/bureautique.*

Dans le domaine administratif, l'Assistant de gestion organise et suit les activités du chef d'entreprise : il gère son temps (agenda, plannings, échéanciers), répartit les tâches, organise les voyages et déplacements ainsi que les réunions. Il prend en charge la gestion administrative du

personnel, conseille pour le choix et l'utilisation des matériels bureautiques et des fournitures de bureau et assure les relations avec les administrations.

Dans le domaine comptable, il gère le suivi des opérations en relation avec les clients, les fournisseurs (facturation, tenue et suivi des comptes clients et fournisseurs, relances, règlements), les salariés (calcul des salaires et établissement des bulletins de paie) ainsi qu'avec les services fiscaux et les organismes sociaux (déclarations diverses, établissement de documents comptables, préparation des déclarations fiscales). Il suit les opérations courantes liées à la trésorerie et calcule les coûts.

Enfin, dans le domaine commercial, il est chargé des relations avec les clients et les fournisseurs : accueil des clients et des représentants, gestion des fichiers. Il gère les approvisionnements et les livraisons (recherche et choix de fournisseurs, gestion des commandes et des stocks) et participe à l'action commerciale de l'entreprise (étude du marché et de la concurrence, recherche de nouveaux clients, préparation d'actions publicitaires).

Ses activités impliquent une pratique constante des techniques de communication et de traitement de l'information. : prise de notes, classement, recherches d'information, production de textes et de documents (courriers, notes, comptes rendus...).

Cette description est issue directement de la structure du diplôme en 4 pôles : administratif, comptable, commercial et activités bureautiques.

B – BTS Assistant de gestion de PME-PMI à référentiel commun européen

Ce BTS a été rénové (Arrêté du 9 avril 2009 - Première session : 2011) pour devenir BTS Assistant de gestion de PME-PMI à référentiel commun européen (avec un référentiel des activités professionnelles (RAP) est commun à 9 pays européens. Outre le Ministère de l'éducation nationale et de l'enseignement supérieur et de la recherche pour la France, 8 autres institutions sont en charge de la formation professionnelle en Allemagne, Estonie, Grèce, Italie, Pologne, Portugal, Roumanie et Royaume-Uni). Cependant, si le RAP est commun, chaque partenaire a décliné la suite du référentiel selon une logique qui lui est propre. Les formations ont donc notamment des statuts, des structures spécifiques à chacun des pays partenaires. Pour la France, un réseau de plusieurs établissements a été installé et animé en partenariat avec l'AGEFA-PME. L'essentiel de cette mobilité est assuré par la recherche de stages dans les pays partenaires. Le RNCP décrit ce nouveau diplôme de la façon suivante :

Le titulaire du BTS « Assistant de gestion de PME-PMI » est le collaborateur direct d'un gérant de PME ou d'un cadre dirigeant. Sa mission se caractérise par une forte polyvalence à dominante administrative qui lui permet de participer à la gestion opérationnelle de l'entreprise dans ses dimensions administrative, comptable, commerciale, humaine...

La rénovation a permis de remettre en cause la structure en « pôles disciplinaires » afin de privilégier une entrée par activités professionnelles, polyvalentes, plus en phase avec une logique de professionnalisation.

La polyvalence reste le principal élément de continuité entre les deux référentiels de 1994 et de 2009. Les entretiens réalisés dans le cadre de cette étude, mettent en avant à la fois la polyvalence, le rôle d'interface entre l'organisation et son environnement, mais également en interne, et le nécessaire lien de confiance entre le dirigeant et l'assistant de gestion.

L'assistant a, d'une manière générale, un rôle d'alerte vis-à-vis du chef d'entreprise dont il attire l'attention sur les problèmes ou les opportunités qu'il a repérés et pour lesquels il formule des propositions d'actions.

Deux types d'activités caractérisent la mission d'assistant :

- Les activités de soutien au chef d'entreprise ;
- Les activités de support au fonctionnement de l'entreprise.

Dans les activités de soutien, l'assistant aide le chef d'entreprise dans son action et sa prise de décision en lui apportant des informations nécessaires à la conduite de l'entreprise, à son développement ou à la mise en place de projets. L'assistant intervient également pour collaborer avec le chef d'entreprise dans la gestion des ressources humaines, matérielles et financières et dans des activités qui assurent la pérennisation et le développement de l'entreprise.

En revanche, dans les activités de support, l'assistant prend en charge des activités, en totalité ou partiellement. L'exercice de ces activités a des implications, soit qui concernent spécifiquement certaines fonctions de l'entreprise, soit qui se diffusent sur l'ensemble des fonctions de l'entreprise.

Cette distinction entre activités de support et de soutien structure le référentiel.

L'assistant de gestion exerce des activités regroupées autour des huit domaines suivants :

- A1 - gestion de la relation avec la clientèle : l'assistant met en place certaines actions de prospection. Il s'assure de la bonne exécution des contrats de vente, effectue des tâches qui permettent de développer la relation avec la clientèle gère la facturation ainsi que le suivi des règlements.

- A2 - gestion de la relation avec les fournisseurs : l'assistant participe à la prise en charge des relations avec les fournisseurs ainsi qu'à la gestion des activités liées au processus des achats nécessaires à l'exploitation courante de l'entreprise.

- A3 - gestion et développement des ressources humaines : l'assistant prend en charge l'essentiel de la gestion administrative du personnel et s'assure de l'exécution de l'ensemble des tâches nécessaires à la préparation de la paie. Il apporte un soutien pour les opérations de recrutement.

- A4 - organisation et planification des activités : l'assistant aide à la gestion du temps du chef d'entreprise (agenda, planning...) et de l'ensemble du personnel ainsi qu'à l'organisation et la planification d'activités (réunions, déplacements, événements...).

- A5 - gestion des ressources : l'assistant participe à la gestion des immobilisations et des ressources financières.

- A6 - pérennisation de l'entreprise : l'assistant participe activement à des démarches concourant au développement de l'entreprise (démarche qualité, gestion des connaissances, contrôle de gestion...).

- A7 - gestion des risques : l'assistant participe activement à la mise en place des dispositifs de prévention des risques liés à l'activité de l'entreprise (risques financiers, informatiques, environnementaux). Il intervient également pour assurer la protection des salariés en termes de santé et de sécurité au travail et pour assurer la sauvegarde du patrimoine de l'entreprise.

- A8 - communication globale : l'assistant participe à la réalisation d'actions de communication interne et externe (rédaction et diffusion de documents, accueil en face à face et au téléphone, communication institutionnelle et commerciale).

La plupart de ces activités doit pouvoir être effectuée en langue nationale ou étrangère.

Le RNCP fait également apparaître une proximité avec les fiches ROME :

- M1203 : Comptabilité
- M1302 : Direction de petite ou moyenne entreprise

- M1501 : Assistanat en ressources humaines
- M1604 : Assistanat de direction
- M1605 : Assistanat technique et administratif

4. Analyse du secteur d'exercice

A - Le contexte économique

Définition de la PME

L'Insee propose une définition de la catégorie des petites et moyennes entreprises (PME). Cette catégorie est constituée d'entreprises occupant moins de 250 personnes, et dont le chiffre d'affaires annuel est inférieur à 50 millions d'euros ou dont le total de bilan n'excède pas 43 millions d'euros.

Cette catégorie d'entreprises est définie par le décret d'application (n°2008-1354) de l'article 51 de la loi de modernisation de l'économie, relatif aux critères permettant de déterminer la catégorie d'appartenance d'une entreprise pour les besoins de l'analyse statistique et économique.

Cette définition nécessite de connaître les valeurs de trois variables (effectif, chiffre d'affaires, total de bilan) pour les entreprises (définies par l'article 1^{er} du décret, ce qui inclut les « entreprises profilées »), et sera mise en place progressivement dans les statistiques d'entreprises.

Tableau 1 : Principales caractéristiques des entreprises par catégorie en 2011

	GE ¹	ETI ¹	PME ¹ hors MIC ¹	MIC ^{1,2}	Ensemble
Entreprises, y compris activités financières et assurances					
Nombre d'entreprises	243	4 959	137 534	3 001 329	3 144 065
Nombre d'unités légales situées en France	30 653	47 863	210 320	3 014 756	3 303 592
Effectif salarié au 31/12 (en milliers)	4 493	3 363	4 153	2 925	14 934
Effectif salarié en équivalent temps plein (EQTP, en milliers)	4 081	3 048	3 654	2 539	13 322
Entreprises hors activités financières et assurances					
Nombre d'entreprises	214	4 794	136 068	2 951 600	3 092 676
Nombre d'unités légales situées en France	19 400	46 689	207 383	2 963 702	3 237 174
Effectif salarié au 31/12 (en milliers)	3 847	3 289	4 115	2 884	14 135
Effectif salarié EQTP (en milliers)	3 480	2 981	3 619	2 501	12 582
Chiffre d'affaires (en milliards d'euros)	1 384	1 039	788	552	3 763
Chiffre d'affaires à l'export (en milliards d'euros)	313	200	76	18	607
Valeur ajoutée hors taxes (en milliards d'euros)	344	237	234	220	1 036
Chiffre d'affaires par salarié EQTP (en milliers d'euros)	398,0	348,0	218,0	220,0	299,0
Immobilisations corporelles / salarié EQTP ³ (en milliers d'euros)	258	186	90	90	161

1. GE : grandes entreprises, ETI : entreprises de taille intermédiaire, PME : petites ou moyennes entreprises, MIC : microentreprises.

2. Pour les microentreprises, les ratios par salarié doivent être interprétés avec prudence, en l'absence d'information sur le statut du chef d'entreprise et la façon dont il se rémunère.

3. Les immobilisations corporelles par salarié et le total de bilan par salarié sont calculés, non sur l'ensemble des entreprises, mais sur celles ayant des obligations déclaratives sur le bilan.

Champ : France, entreprises (y compris autoentrepreneurs) dont l'activité principale est non agricole et hors administrations publiques.

Source : Insee, *Ésane, Clap, Liji 2011*.

Nature et évolutions des emplois

Les titulaires du BTS Assistant de gestion de PME-PMI exercent dans des secteurs d'activités variés et des organisations de taille variable. Dans les études de la DARES, nous pouvons situer les emplois correspondant à ceux visés par le BTS Assistant de gestion de PME-PMI dans les catégories suivantes :

L0Z : Secrétaires assurant des fonctions de support, de coordination, de gestion et de communication.

L1Z : Employés de la comptabilité employés qualifiés qui vérifient, enregistrent et imputent les données commerciales, financières ou industrielles sur différents supports.

L2Z : Employés administratifs de l'entreprise travaillant à des tâches d'exécution dans les services d'achat ou de vente, dans la gestion du personnel ou l'administration générale des entreprises.

L3Z : Secrétaires de direction dont les missions consistent habituellement à préparer et réunir les éléments de travail d'un chef d'entreprise ou d'un cadre supérieur et à établir sa correspondance courante.

L4Z : Techniciens des services administratifs, comptables et financiers.

Tableau 2 : Effectifs et évolution en fonction des catégories

	L0Z	L1Z	L2Z	L3Z	L4Z
Effectif moyen sur 2003-2005	520 000	390 000	433 000	159 000	300 000
Effectif moyen sur 2009-2011	448 000	353 000	405 000	162 000	364 000
Évolution de l'emploi taux annuel	-2,5 %	-1,6 %	-1,1 %	+0,3 %	+3,3 %
% emploi féminin	96%	84 %	76 %	96 %	69 %
% moins de 30 ans	14 %	20 %	30 %	15 %	22 %
% bac+2 chez les jeunes	35 %	59 %	38 %	67 %	65 %
Taux de rotation	28 %	19 %	133 %	16 %	11 %
Spécialités de formation :					
Secrétariat	34 %	5 %	10 %	38 %	
Comptabilité	11 %	70 %	14 %	6 %	19 %
Spécialités plurivalentes	10 %	8 %	11 %	11 %	9 %
Commerce, vente	10 %		13 %	11 %	
Salaire mensuel net médian	1400€	1600€	1400€	1800€	1800€
Type de structures					
<10 salariés	43 %	31 %	25 %	28 %	23 %
<50 salariés	29 %	38 %	28 %	25 %	30 %
<200 salariés	12 %	16 %	22 %	19 %	31 %
Perspectives 2020 (1)	Cadran 5	Cadran 4		Cadran 5	Cadran 1

Tableau 3 : Descriptif des cadrans

	Taux de postes à pourvoir	Taux de création d'emploi	Taux de départ en fin de carrière
Cadran 1	+	+	-
Cadran 2	+	+	+
Cadran 3	+	-	+
Cadran 4	-	+	-
Cadran 5	-	-	+
Cadran 6	-	-	-

Un signe + indique que la proportion de postes à pourvoir (ou de créations d'emplois, ou de départs en fin de carrière) est supérieure à la moyenne obtenue pour l'ensemble des professions.

Ce constat est conforme à celui fait par la DARES¹ (D. Ast, 2013) à propos de la famille professionnelle des secrétaires de direction (code FAP L3Z de la DARES).

¹ Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques du Ministère du travail, de l'emploi, de la formation professionnelle et du dialogue social.

Il faut noter qu'il n'existe pas de branche professionnelle pour ce métier. Dans les organisations, ce métier correspond à une fonction support par nature transversale. Pourtant, l'AGEFA-PME (Association de Gestion des Formations en Alternance pour les Petites et Moyennes Entreprises) a toujours été associée à la rédaction des référentiels successifs et à la formation (avec différents CFA).

B - Les effectifs

Il est difficile d'établir une correspondance entre les diplômés du BTS Assistant de gestion de PME-PMI et les métiers au sens de la nomenclature des familles professionnelles.

Dans le RNCP, le BTS Assistant de gestion de PME-PMI est rattaché au code 320 des Nomenclatures de Spécialités de Formation (code NSF) correspondant aux Spécialités plurivalentes de la communication et de l'information. Il aurait pu tout autant être rattaché aux codes 300 - Spécialités plurivalentes des services et 310 - Spécialités plurivalentes des échanges et de la gestion (y compris administration générale des entreprises et des collectivités) auxquelles peut être assimilé le BTS Assistant de gestion de PME-PMI. Selon les emplois, les perspectives sont variables soit en diminution pour certaines (secrétaires, employés de la comptabilité), soit en augmentation pour d'autres (secrétaires de direction et surtout, techniciens des services administratifs et financiers). Pour ces emplois, la part de ceux situés dans des PME (<200 salariés) est toujours très importante.

C - L'offre de certifications proches du BTS Assistant de gestion de PME-PMI

Une recherche dans le répertoire national des certifications professionnelles (RNCP) sur le domaine professionnel « Secrétariat et assistance » permet d'accéder à 9 métiers identifiés : accueil et renseignements, assistantat de direction, assistantat technique et administratif, distribution de documents, opérations administratives, saisie de données, secrétariat, secrétariat comptable et secrétariat médical et médicosocial. La requête sur les différents métiers recense les formations suivantes :

- « Comptabilité » (code ROME M1203) avec 34 formations de niveau 3 référencées ;
- « Direction de petite ou moyenne entreprise » (code ROME M 1302)² avec 29 formations de niveau 3, dont certaines sont très éloignées du BTS AG PME-PMI mais d'autres sont proches avec par exemple le titre de gestionnaire de petite ou moyenne structure du ministère de l'emploi ;
- « Assistantat en ressources humaines » (code ROME M1501) avec 25 formations de niveau 3 référencées ;
- « Assistantat de direction » (code ROME M1604) avec 35 formations de niveau 3 ;
- « Assistantat technique et administratif » (code ROME M1605) avec 24 formations de niveau 3.

Parmi ces certifications les plus rencontrées, on retrouve des diplômes de l'éducation nationale : BTS Assistant de gestion de PME-PMI, DUT Gestion administrative et commerciale des organisations (GACO)...

La consultation du RNCP et la lecture des fiches métiers font apparaître une multiplicité des diplômes et titres qui partagent un cœur de métier mais qui sont déclinés en autant de contexte professionnel ou de situations professionnelles (titre V au titre I). Si les notions d'assistantat et de gestion sont récurrentes et constituent le fil conducteur des compétences professionnelles, elles s'inscrivent parfois dans des contextes très spécifiques (médical, juridique, services généraux, coopérative agricole, à l'international, import-export...). À l'opposé, d'autres diplômes conservent une vocation beaucoup plus généraliste.

² Correspondant vraisemblablement à un niveau supérieur aux emplois directement accessibles par le titulaire d'un BTS AG PME-PMI

5. Suivi des diplômés

A - L'évolution du nombre de diplômés depuis la première session du BTS Assistant de gestion de PME-PMI à RCE

Chaque année, depuis 2011 en moyenne près de 9350 candidats deviennent titulaires du BTS Assistant de gestion de PME-PMI³.

Les candidats issus de la formation initiale et continue

Tableau 4 : Évolution des effectifs (candidats BTS Assistant de gestion de PME-PMI)

<i>Session</i>	<i>BTS AG PME-PMI</i>	<i>BTS AG PME-PMI à RCE</i>				
	<i>2010</i>	<i>2011</i>	<i>2012</i>	<i>2013</i>	<i>2014</i>	<i>2015</i>
<i>inscrits</i>	16 007	13 833	14 495	14 811	13 573	12 795
<i>Dont FI voie scolaire</i>	5 608	5 683	5 618	5 769	5 704	5 939
<i>Dont individuels</i>	1 183	516	1 049	1 121	952	1 375
<i>Dont apprentis</i>	1 978	1 764	1 844	1 966	1 806	1 659
<i>Dont FC</i>	6 138	5 164	5 260	5 150	4 385	3 893
<i>Présentés</i>	15 140	13 287	13 932	14 214	13 096	12 358
<i>Admis</i>	9 121	8 060	9 101	9 847	8 597	8 764
<i>Réussite</i>	60,22 %	60,66 %	65,23 %	69,27 %	65,64 %	70,92 %

Lors de la session 2015, le nombre de diplômés ayant été formés en formation initiale par voie scolaire représente moins de 50 % de l'effectif (46,41 %).

Les candidats issus du dispositif de la VAE

La validation des acquis de l'expérience constitue une modalité de certification qui peut progresser :

Tableau 5 : Évolution des candidats VAE

<i>Session</i>	<i>2010</i>	<i>2011</i>	<i>2012</i>	<i>2013</i>	<i>2014</i>
<i>Présentés</i>	844	680	725	754	650
<i>Diplômés</i>	574	424	446	487	467
<i>Validés partiellement</i>	160	180	157	164	129

En 2014, 5,4 % des diplômés l'ont été par la VAE.

³ Extraction de la base reflet

B - L'insertion professionnelle des sortants de formation

Nous avons retenu les résultats des enquêtes IVA (insertion des lycéens dans la vie active) et IPA (insertion professionnelle des apprentis)⁴.

Analyse des enquêtes IVA 2013 et 2014, insertion des sortants de lycées et IPA des sortants de centres de formation par apprentissage.

Données générales :

Lycéens	Apprentis
Une majorité de filles (79 %) ⁵	Encore plus de filles en formation (90 %)
82 % des répondants déclarent avoir obtenu le BTS, 65 % se déclarent satisfaits de leur formation, 17,6 % très satisfaits et 10,6% peu satisfaits,	77 % des répondants déclarent avoir obtenu le BTS préparé, 63 % se déclarent satisfaits de leur formation, 21 % très satisfaits et 12 % peu satisfaits
70 % déclarent que leur orientation correspond à ce qu'ils voulaient faire,	83 % déclarent que leur orientation correspond à ce qu'ils voulaient faire,
61 % seulement déclarent avoir eu les informations suffisantes pour l'orientation (33 % le contraire).	74 % déclarent avoir eu les informations suffisantes pour l'orientation (23 % le contraire).

Commentaires : les lycéens sont plus nombreux à obtenir leur diplôme (5 points de différence) ; les apprentis sont plus nombreux à être très satisfaits ou satisfaits de leur orientation et des informations délivrées que les lycéens.

Données sur l'insertion :

Lycéens	Apprentis
En emploi : 56,61 % pour les titulaires du diplôme contre 44,22 % diplôme non obtenu : soit 12 points de différence. La possession du diplôme améliore nettement l'insertion.	En emploi : 76,64 % pour les titulaires du diplôme contre 56,68 % diplôme non obtenu soit 20 points de différence. La possession du diplôme améliore nettement l'insertion.
Au chômage : 37,17 % avec diplôme contre 45,2 % sans diplôme,	Au chômage : 19,5 % avec diplôme contre 35,67 % sans diplôme,
Inactifs : 4,59 % avec diplôme contre 5,66 % sans diplôme,	Inactifs : 2,3 % avec diplôme contre 4,3 % sans diplôme,
Stages : 1,64 % avec diplôme contre 4,92 % sans diplôme.	Stages : 1,57 % avec diplôme contre 3,34 % sans diplôme.

Commentaires : l'insertion des apprentis est plus favorable que celle des lycéens et la possession du diplôme est encore plus un atout pour s'insérer. Parallèlement, leur taux de chômage est plus faible que celui des lycéens.

⁴ Les données d'insertion et de situation en 2013 des diplômés 2009/2010 fournies par le CEREQ portent sur un échantillon de 92 réponses, ce qui ne nous a pas semblé significatif.

⁵ Sur l'Île de France, 83,55 % des candidats sont des filles ; le taux de réussite des filles est de 59,9% et celui des garçons de 56,9%

Variables sur l'emploi :

Lycéens	Apprentis
44 % de CDD et 27,6 % de CDI,	31 % de CDD et 42 % de CDI,
14 % en emploi aidé,	16,6 % en emploi aidé,
12 % en intérim,	9 % en intérim,
70 % travaillent à temps plein et 23 % à temps partiel (supérieur ou égal à un mi-temps),	87 % travaillent à temps plein et 10 % à temps partiel (supérieur ou égal à un mi-temps),
30 % ont déjà travaillé dans l'entreprise d'embauche (stage).	54 % ont déjà travaillé dans l'entreprise d'embauche (entreprise du contrat d'apprentissage ?)* <i>ce qui en partie explique l'avantage en termes de taux d'emploi des apprentis les 1^{ères} années d'entrée dans la vie active.</i>

Données sur l'entreprise :

En majorité, il s'agit à 80% d'entreprises du secteur privé ; à noter que 14 % des lycéens déclarent travailler dans la fonction publique contre seulement 7 % des apprentis. La fonction exercée relève des services comme le secrétariat, la gestion, la comptabilité. Enfin, la majorité des lycéens et des apprentis déclarent relever de la catégorie des employés. Les entreprises ont dans 70% des cas une taille inférieure à 50 salariés.

Pour les lycéens : quelle que soit la spécialité (production ou services) de BTS, le taux d'emploi est de 61 % avec diplôme contre 51 % sans diplôme ; pour le groupe de spécialité Compta/gestion dont dépend le BTS Assistant de gestion de PME-PMI, le taux d'emploi est de 57,8 % : le taux d'emploi du BTS Assistant de gestion de PME-PMI est donc proche (56,61 %) ;

Pour les apprentis : quelle que soit la spécialité de BTS, le taux d'emploi est de 77,7 % pour les titulaires du diplôme contre 62,8 % sans diplôme ; dans le groupe Compta/gestion le taux d'emploi est de 75,4 %

6. Évolution des organisations et impact sur les métiers

A - Évolution de l'emploi d'assistant

Emmanuel Sulzer⁶ 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 d'une certaine opacification de leur dénomination générique et d'un certain flou sur leurs délimitations⁷. 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 »⁸. Dans son étude, Emmanuel Sulzer note également 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

⁶ 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, CEREQ

⁷ Olivier Liaroutzos et Sylvie-Anne Mériot (1996), Evolution des métiers du tertiaire administratif et rénovation 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

⁸ Les professions intermédiaires: Des métiers d'interface au cœur de l'entreprise – Sous la direction de Jean-Paul Cadet, Christophe Guitton (2013)

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 un brouillage 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, l'assistant 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, ...

La fonction d'interface peut être occasionnelle alors que dans d'autres cas, l'assistant 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 inférieurs⁹ ». L'une des explications de ce transfert d'activités tient au développement des technologies de réseau.

Parmi les titulaires de diplôme interrogés, on trouve des appellations de poste telles que :

- assistant,
- assistant de gestion,
- gestionnaire,
- technicien administratif.

Le terme d'assistant est alors utilisé pour désigner une personne qui collabore avec une équipe, qui est dédiée à un projet ou qui est spécialisée dans un domaine. Le terme de secrétaire (quand il ne s'agit pas de secrétaire de direction) fait davantage référence à un métier d'exécution de tâches. Lors des entretiens, des évolutions sont révélées de manière récurrente « 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. »¹⁰

B - De 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 d'assistant en lien avec les évolutions récentes des organisations.

- La polyvalence est de plus en plus nécessaire car l'assistant doit pouvoir assister différents cadres ou 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 d'assistants spécialisés. 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 d'assistants. 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 nécessitant une compréhension et une prise en charge globale. Or, la formation est décrite comme « étant organisée en silos, ne permettant pas d'accéder à une culture de gestionnaire généraliste ». 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'écologie de l'entreprise. Cependant, les entretiens révèlent la diversité des activités conduites par les assistants, les périmètres des fonctions varient

⁹ 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 Guittou (Sous la direction de) (2013), Les professions intermédiaires: Des métiers d'interface au cœur de l'entreprise, CEREQ

¹⁰ Propos d'un chef d'entreprise consulté lors des entretiens

d'une entreprise à l'autre, même si la gestion des relations clients et fournisseurs apparaît être le cœur de métier ;

- La réactivité est également une caractéristique essentielle. Elle est nécessaire 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 une à collaboration accrues 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.

La caractéristique essentielle du métier d'assistant de gestion, sa spécificité est bien la polyvalence. En cela le positionnement retenu lors de la dernière rénovation reste robuste, mais doit des ajustements semblent nécessaires afin de renforcer cette polyvalence.

C - Un environnement de plus en plus complexe nécessitant une activité de veille

Les organisations sont placées dans un environnement réglementaire de plus en plus évolutif et instable. Dans une PME, l'assistant de gestion 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. L'assistant de gestion 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,
- 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.

Les activités de l'assistant de gestion intègrent également les relations avec l'administration. Lors des entretiens, des employeurs expliquent que l'assistant de gestion doit être le garant du respect de la réglementation par l'entreprise.

Les organisations sont également imbriquées dans un environnement concurrentiel également évolutif et instable. L'assistant doit être en mesure d'assurer une veille sur le marché de l'entreprise tant pour les pratiques, les produits, les démarches commerciales. Cette démarche de veille concurrentielle renforce son appartenance à la PME.

Ces activités de veille existent dans le référentiel actuel, mais elles nécessitent d'être approfondies et d'être davantage explicitées. Une réflexion doit être conduite quant au statut de la veille. La veille constitue-t-elle une activité spécifique de l'assistant ou doit-elle être intégrée à d'autres activités ou processus de gestion ?

D - Des activités de gestion à restructurer

L'implication de l'assistant de gestion dans des situations mobilisant la maîtrise de certaines notions de comptabilité et de finance est l'une des distinctions de l'assistant de gestion par rapport à l'assistant de manager. Ces activités de gestion sont centrales notamment dans l'optique de la polyvalence qui caractérise la fonction en entreprise de l'assistant de gestion. Toutefois, les assistants de gestion ne sont pas des comptables. Les activités auxquelles ils 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 deux catégories :

- Deux activités présentent des tâches à connotation comptable et financière

Matière	Année	Tâches	Évaluation
Gestion et financement des actifs	1	T51.1 Acquisition et suivi des immobilisations corporelles	Épreuve U5 - Épreuve écrite Organisation et gestion de la PME « étude de cas »
		T51.2 Acquisition et suivi des immobilisations	

(GFA)		Incorporelles	
		T52.1. Recherche des modes de financement des immobilisations et suivi de la procédure d'octroi du financement	
		T52.2. Suivi et optimisation des flux de trésorerie	
Pérennisation de l'entreprise	2	T63.1. Conception et suivi des indicateurs de gestion et d'alerte	Sous épreuve U 62 - Épreuve orale Projet de développement de la PME
		T63.2. Calcul et analyse des coûts et des résultats	<i>NB : Le projet ne porte pas souvent sur un thème comptable ou financier.</i>
		T65.1. Analyse financière (...)	<i>En revanche l'analyse financière de la PME support du projet est exigée.</i>
		<i>NB : d'autres tâches non comptables et financières pour cette matière</i>	

- Des éléments comptables et financiers se retrouvent également dans d'autres enseignements :
 - ✘ La marge et le taux de marge. En GRCF : il s'agit pour l'assistant de préparer les propositions commerciales.
 - ✘ Le budget d'une action. En communication globale par exemple : T82.3 Contribution à la communication commerciale. Le budget fait partie des résultats attendus.
 - ✘ Les écritures comptables des achats, des ventes, des règlements et mécanismes de la TVA : elles apparaissent en gestion de la relation avec la clientèle et les fournisseurs (« GRCF ») en savoirs associés de l'administration des ventes et du suivi des achats. Il s'agit pour l'assistant de comprendre les mécanismes comptables afin d'être un interlocuteur auprès des services comptables internes ou externes à l'entreprise.
 - ✘ L'analyse du bilan d'une entreprise cliente sous l'angle de la solvabilité. En gestion des risques : T74.1 Évaluation et suivi des risques « clients » : apprécier la solvabilité des clients. Cela peut apparaître comme un doublon avec la pérennisation de l'entreprise T651. Analyse financière.
- Quelques éléments de calculs de rémunération. En gestion et développement des ressources humaines : T31.4 Préparation des éléments de la paie.

Les grandes thématiques comptables et financières relevant des fonctions de l'assistant de gestion 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 l'assistant de gestion). Mais, les écritures comptables sont peu enseignées. Le traitement des opérations comptables prend appui sur le progiciel de gestion intégré. Les écritures comptables sont enseignées par l'ensemble des professeurs (même si beaucoup souhaiterait avoir plus de temps pour que les étudiants puissent mieux les assimiler)
- des bases en **contrôle de gestion** : les coûts, les marges, les tableaux de bords (analyses qu'un assistant de gestion peut tout à fait être amené à établir).
- la mise en avant des problématiques de **trésorerie**.

Une place importante est laissée à l'analyse des phénomènes comptables et financiers.

L'éventail de ces activités apparaît très large. Pourtant, lors des entretiens, la réalité ou l'utilité de certaines des compétences associées à ces tâches est interrogée, alors que d'autres apparaissent indispensables. Globalement, les compétences liées à des travaux de gestion ne sont pas suffisamment explicites dans le référentiel alors qu'elles sont fortement contributives du niveau de professionnalisation. Il semble nécessaire d'établir des priorités afin de privilégier les compétences emblématiques au détriment d'autres considérées comme plus « secondaires » ou relevant d'une sensibilisation.

Les compétences considérées comme prioritaires sont liées aux tâches T12.4, T23.1, T52.2, T63.2.

Le contrôle des écritures comptables liées aux achats et aux ventes ainsi que le contrôle de la déclaration de TVA peuvent être renforcés dans les tâches T12.4 et T23.1. L'évaluation du risque client peut être associée à la tâche T12.4.

Pour la tâche T63.2, les éléments liés au calcul de coût ne mettent pas suffisamment l'accent sur la démarche visant à déterminer l'objet du calcul de coût, à recueillir des informations et à déterminer le coût spécifique à une commande, un produit, ...

En revanche, des éléments liés au plan de financement relèvent vraisemblablement davantage de la culture professionnelle sans viser une opérationnalité immédiate.

Certains grands thèmes relevant des prérogatives de l'assistant de gestion sont en réalité peu maîtrisés par les candidats et ce du fait de la construction des épreuves lors de l'examen. Il s'agit notamment de tout ce qui concerne :

- ✘ la mesure de la performance (indicateurs, tableaux de bord, etc.),
- ✘ l'analyse des résultats (au global, par produit, les marges, etc.),
- ✘ l'analyse des charges (variabilité, affectation, etc.),
- ✘ la mesure de l'impact des décisions de gestion, etc.

En effet, ces missions sont souvent réalisées par les assistants de gestion en cas d'absence de comptable interne à l'entreprise (elles sont moins prises en charge par les cabinets comptables dont les missions touchent davantage à l'établissement des comptes annuels, des déclarations sociales et fiscales, l'établissement des fiches de paie, etc.).

Or, ces compétences ne sont évaluées que dans le projet. Trop souvent, en fonction du thème retenu, le candidat ne va réaliser que certaines tâches, en délaissant d'autres qui seraient pourtant essentielles dans la construction de la professionnalité. Lors des interrogations pour l'examen, on peut constater que très peu de candidats présentent des projets à caractère financier (ils sont jugés par les candidats difficiles à exposer et à défendre, austères, difficilement illustrables par d'autres éléments que des données chiffrées, etc.).

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 de l'assistant de gestion. Même si un assistant de gestion peut éventuellement travailler sur ces domaines, les décisions d'investissement et de financement sont décisives pour l'avenir de la PME : c'est un domaine qui est souvent abordé de manière privilégiée par le dirigeant avec le comptable en interne et surtout en externe (voire souvent directement avec l'expert-comptable). Un deuxième domaine pourrait être présenté avec le plan de financement de l'entreprise qui ne semble pas être de la responsabilité de l'assistant de gestion...

Il est indispensable de revoir le contenu des activités de gestion du référentiel et la définition des épreuves afin de mettre en cohérence la formation avec la réalité des activités dans l'exercice professionnel.

E - Une nouvelle digitalisation des activités

Ces 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).

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.¹¹

« ...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

¹¹ 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

technologiques. »¹². Mais l'évolution des métiers reste encore floue. Il est à noter que le BTS Assistant de gestion de PME-PMI 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 à l'assistant, 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 assistants de gestion expriment un fort besoin d'utilisation du tableur et notamment du tableau croisé dynamique. **Le référentiel évoque les fonctions avancées du tableur sans être plus précis. Les compétences en termes informatiques pourraient être davantage explicitées et mises en relation avec les tâches ou activités professionnelles.**

Par ailleurs, d'une façon générale, une meilleure maîtrise de la notion d'identité numérique de l'organisation, et donc d'utilisation des réseaux sociaux, est une attente forte des organisations étudiées, tant en communication interne qu'en communication externe. En effet, les besoins de fédérer autour d'une culture d'entreprise partagée et d'impliquer les salariés, notamment ceux aux comportements individualistes trop marqués qui nuisent à la mise en place d'un management par projet, conduisent les grandes organisations, notamment, à développer des réseaux sociaux d'entreprise créant ainsi une communauté d'utilisateurs au sein même de l'organisation. Cette tendance est-elle observable dans les PME ? En externe, l'utilisation raisonnée des réseaux sociaux est devenue une nécessité en matière de communication client : partage d'informations, organisation d'événements, échange avec la communauté des consommateurs... 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.

Il est à noter que la FFMAS¹³, dans le cadre de son observatoire des métiers, a confié à François Granier, sociologue, une étude (FFMAS, 2015) sur l'évolution des métiers. Cette étude montre combien le numérique est au cœur de l'activité de l'assistant dans ses fonctions de coordination de collectifs de travail mais aussi pour le traitement et l'interprétation de données chiffrées.

F - La prise en compte du risque dans la PME

Le référentiel intègre une diversité des risques :

- A.7.1. Participation à la gestion des risques informatiques
- A.7.2. Participation à la promotion de la santé et de la sécurité au travail
- A.7.3. Participation à la protection des personnes, des biens et des droits
- A.7.4. Participation à la gestion des risques financiers
- A.7.5. Participation à la gestion des risques environnementaux

Chaque risque est abordé dans une logique de « silos » indépendants les uns des autres. Or, il est vraisemblable qu'en matière de traitement des risques, il existe des invariants repérables quelle que soit la nature du risque à prendre en compte et des spécificités. Repérer ces invariants permettrait de développer des compétences transversales et la capacité d'adaptation de l'assistant de gestion à la diversité des risques. La prise en compte du risque par l'assistant peut prendre la forme d'une réponse pertinente ou d'une alerte auprès du dirigeant et/ou d'une personne ayant la compétence pour le traiter. **Il est nécessaire de rendre explicites ces invariants afin de favoriser la capacité des candidats à faire face à d'autres risques.**

¹² 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

¹³ Fédération française des métiers de l'assistanat et du secrétariat

G – un socle de compétences transversales

a - Le rôle des compétences transversales

Des compétences seront qualifiées de transversales si elles sont mobilisées dans des situations professionnelles de nature différente ou si elles sont acquises en dehors de l'activité professionnelle, mais utiles, voire indispensables, à l'exercice de certains métiers¹⁴. Les compétences liées à la communication professionnelle sont souvent citées pour illustrer cette notion.

Lors des entretiens, la structuration du référentiel en « silos » indépendants les uns des autres est évoquée, alors que l'emploi est décrit en termes de polyvalence impliquant des activités différentes. Ainsi, les compétences développées dans le cadre des activités A4 et A8 se retrouvent dans les autres activités. Les compétences de communication sont mobilisées dans le cadre d'activités relevant de la gestion de la relation client, la gestion administration du personnel... Les compétences d'organisation et planification sont mobilisées dans toutes les activités. **Ces compétences transversales sont travaillées à la fois pour elles-mêmes, puisqu'il existe une activité identifiée de communication, d'organisation et de planification au sein de la PME et pour leur contribution à d'autres activités. Le référentiel doit prendre en compte cette réalité et être modifié en ce sens.** La condition pour intégrer ces compétences transversales est d'installer une progressivité et une chronologie dans les activités.

La même réflexion peut être conduite à propos des compétences relevant de la gestion des systèmes d'information.

Les entretiens révèlent également la nécessité de renforcer le niveau d'explicitation des compétences comportementales, de posture professionnelle (dont l'exigence des qualités syntaxiques et rédactionnelles).

En effet, la contribution 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 est présente, notamment vis-à-vis de clients, mais également vis-à-vis du dirigeant de l'entreprise ;
- du fait de la nécessité de travailler de plus en plus fréquemment en collaboration, en réseau, par échange d'informations ;
- du fait de la prégnance de la relation de confiance qui doit s'établir entre le dirigeant et l'assistant de gestion.

Les compétences comportementales sont associées à la prise en compte des caractéristiques du contexte des situations professionnelles. Elles sont entendues comme la capacité d'adopter une attitude adaptée à une situation donnée. **Les compétences comportementales doivent donc être travaillées dans et par des situations professionnelles ou générales. On peut donc définir un socle de compétences transversales**

b - Les contours de ce socle de compétences transversales

Lors des entretiens, un socle de compétences a été identifié, et bien que présent dans le référentiel actuel, il mérite d'être revisité, approfondie, etc. afin qu'il soit davantage explicite et mis en œuvre dans les différentes activités.

- **Maîtrise de la langue française tant pour l'expression orale qu'écrite**

Tous les cadres et responsables de ressources humaines que nous avons rencontrés ont insisté sur la nécessité de la maîtrise de la langue française tant à l'écrit qu'à l'oral, estimant que cette maîtrise était souvent insuffisante chez les jeunes diplômés.

L'assistant est souvent le premier contact qu'a un partenaire de l'organisation. Il représente l'organisation par ses écrits ou les conversations engagées.

¹⁴ Sources : "Compétences transversales" et "compétences transférables" : des compétences qui facilitent les mobilités professionnelles, Note d'analyse n° 219, Centre d'Analyse Stratégique, avril 2011.

- **Une posture spécifique au métier**

Il est attendu de l'assistant des capacités relationnelles lui permettant de s'adapter à une situation de travail en tenant compte des interlocuteurs, de la structure et de ses processus administratifs, dans le respect de la confidentialité.

La prise en compte de la variété des situations de travail nécessite :

- Autonomie dans la mise en œuvre des procédures,
- Capacité à planifier, à organiser, à prendre des initiatives, à être proactif,
- Capacité à communiquer en fonction des contingences,
- Adaptabilité, réactivité, ouverture, rigueur d'organisation,
- Connaissance de la structure et de ses acteurs (ce qui est nécessaire pour prendre des initiatives mais aussi pour faire évoluer les processus administratifs), y compris les contraintes juridiques afférentes.

- **De nouvelles compétences dans le domaine du numérique**

La prégnance du numérique tant dans la société que dans les organisations impacte fortement le métier d'assistant. Si les compétences dans le domaine bureautique, de la communication (messagerie) et de l'organisation (gestion d'un agenda) restent nécessaires, elles ne sont plus suffisantes.

Selon l'étude (OCDE, 2014) les compétences requises au XXI^{ème} siècle dans un environnement digital sont décrites dans un cadre tridimensionnel :

- Rechercher, traiter et produire de l'information pour résoudre des problèmes et construire des connaissances,
- Communiquer l'information (en utilisant les outils et le langage adaptés) et collaborer au sein de groupes de travail,
- Agir en adoptant une attitude éthique et citoyenne.

Ainsi l'animation de communautés, la veille informationnelle et la gestion de l'information sont identitaires du métier d'assistant non seulement en tant que passeur d'informations, mais aussi en tant qu'acteur dans la résolution de problèmes.

- **Le travail en mode projet**

Au sein d'une entreprise, l'assistant a en charge des missions de suivi qui nécessitent la pratique des outils de pilotage (suivi du déroulement, suivi du budget), la gestion des documents, l'élaboration de tableaux de bord et la préparation de réunions. C'est un rôle essentiel pour la coordination au sein de la PME.

Il existe une épreuve nommée « projet de développement de la PME ». Lors des entretiens avec les professionnels, un malentendu est repéré entre la perception de cette épreuve et les objectifs. Les professionnels estiment prématuré voire exagéré de confier le projet de développement de la PME à un jeune en formation. Pour autant, l'objectif de cette épreuve est d'évaluer la capacité du candidat à conduire une démarche de projet en relation avec le développement, la pérennisation de la PME et la gestion des risques. La définition de l'épreuve précise qu'au cours de ses stages ou de son expérience en entreprise, le candidat doit participer à la conduite d'un projet se rapportant à une ou plusieurs des sous activités de pérennisation ou de gestion des risques.

Enfin, la démarche de conduite du projet menée par le candidat implique nécessairement :

- 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, mise en place d'une démarche de certification, d'un système de gestion des connaissances, d'outils de contrôle de gestion, étude de rentabilité, fidélisation de la clientèle, analyse des risques dans l'entreprise, organisation de formations à la santé et la sécurité...),
- 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.

Lors des entretiens conduits, il apparaît que l'acquisition de la professionnalisation en cours de formation n'est pas suffisamment explicitée et les missions confiées sont parfois trop répétitives et trop dissociées les unes des autres pour atteindre l'objectif de maîtrise de la polyvalence. Or, le projet pourrait être le moyen de valoriser la culture générale de la PME. L'absence d'un livret de compétences semble limiter l'acquisition de cette professionnalité et focalisant le projet de développement sur un aspect en particulier du référentiel en non sur la prise en compte de la PME dans sa globalité.

Il est nécessaire de lever ce malentendu, de rendre un contenu opérationnel au projet présenté par les candidats.

7 – Positionnement du BTS Assistant de gestion de PME-PMI par rapport au BTS Assistant de manager

Existe-t-il des points communs entre les métiers visés par les deux BTS ? Indubitablement, il existe des activités communes telles que la communication, la veille, l'organisation de la circulation de l'information, ainsi qu'un environnement professionnel proche notamment à travers l'usage des nouvelles technologies dans les processus administratifs.. Pourtant, au regard du positionnement actuel des deux BTS, il ne nous semble pas que leur proximité suffise à remettre en cause, l'existence de l'un ou l'autre de ces deux BTS.

Par ailleurs, l'acquisition de la polyvalence est prégnante dans le BTS assistant de gestion de PME-PMI afin d'exercer des métiers accessibles à niveau III. D'ailleurs, l'objectif d'une éventuelle poursuite d'études est bien le renforcement de cette polyvalence, cette capacité à prendre en charge globalement des situations professionnelles plus ou moins complexes. Un compromis est à trouver entre l'étendue des activités à intégrer et le niveau d'approfondissement, de technicité à maîtriser. Deux risques en découlent, celui d'une technicité accrue au détriment de la polyvalence recherchée et un nombre d'activité très large au détriment d'une technicité. La poursuite d'études vers un niveau 2 doit se comprendre comme un moyen d'appréhender des situations plus complexes mais exigeant là encore de la polyvalence.

Les spécificités du BTS AG PME-PMI sont fortes avec notamment :

- l'orientation vers la gestion de la relation client, impliquant des compétences de prospection, de suivi de la relation client, d'administration des ventes. La relation client est alors entendue comme externe à l'organisation.
- la prégnance des relations avec l'administration afin de respecter les échéances et afin d'être l'interlocuteur privilégié avec le dirigeant,
- la part importante des activités dites de gestion,
- la polyvalence à la fois reconnue et appréciée couvrant des activités non seulement à dominante administrative, mais également de gestion et commerciale,
- l'implication de l'assistant de gestion dans la vie de l'entreprise, dans son développement, dans ses problématiques spécifiques et dans la prise en compte de sa vulnérabilité. La perte d'un client, le manque d'anticipation de difficultés de trésorerie ou encore le non-respect d'échéances sont de nature à fragiliser l'entreprise. Ainsi, compte tenu de son positionnement et de sa forte implication au sein de l'organisation, l'assistant de gestion doit être en mesure de veiller sur les différents événements pouvant impacter l'activité de la PME.

Conclusion

Au terme des entretiens menés et des recherches bibliographiques, nous constatons que le référentiel des activités professionnelles du BTS Assistant de gestion de PME-PMI à référentiel commun européen reste robuste dans sa structure mais dans le contenu, des évolutions sont nécessaires pour s'adapter aux mutations des organisations, pour renforcer l'indispensable polyvalence et le positionnement des assistants en leur sein. Les évolutions doivent porter prioritairement sur les activités de gestion, sur les activités liées à l'utilisation des ressources numériques. Par ailleurs, le caractère transversal de certaines compétences notamment comportementales doit être renforcé et davantage explicité.

La maîtrise de la langue française tant à l'écrit qu'à l'oral reste incontournable. Dans ce domaine, il semble que les certifications (Voltaire pour le niveau en orthographe) soient de plus en plus prises en compte lors du recrutement ou pour la formation continue.

Le positionnement de ce BTS est très clair avec notamment, les caractéristiques de polyvalence et de capacité d'adaptation.

Enfin, la question de la nature des organisations est également posée. Le référentiel actuel précise que l'emploi d'assistant de gestion s'exerce dans les structures organisationnelles où la gestion administrative requiert une forte polyvalence. Il s'agit donc principalement des PME de 5 à 50 salariés couvrant tous les secteurs d'activités, où le dirigeant est propriétaire de son entreprise et jouit d'une complète indépendance sur le plan juridique et financier. D'autres organisations, telles que des entreprises de plus de 50 salariés, structurées en centres de responsabilité ou de profit (agences, filiales de petites taille, succursales...) ou encore des organismes publics ou des associations, peuvent rechercher ce type de profil en raison de son caractère polyvalent et facilement adaptable. Une réflexion peut être conduite sur la possibilité de prendre en compte les spécificités d'organisations dont le fonctionnement et les contingences se rapprochent de celles de la cible actuelle avec notamment certaines associations ou encore certaines organisations de l'économie sociale et solidaire.

Annexe 1 : Composition du groupe de travail

Nom prénom	Adresse administrative	Statut
Aubouër Estève	Rectorat de Poitiers	IA-IPR
Catinaud Sophie	Académie de Lille	Professeur
Fondeville Géraldine	Rectorat de Créteil	IA-IPR
Géronimi Amaya	Académie de Versailles	Professeur
Gouvenaux Hervé	Rectorat de Reims	IA-IPR
Kreiss Christophe	Rectorat de Créteil	IA-IPR
Monmaron Véronique	Rectorat de Clermont-Ferrand	IA-IPR
Paguet Jean-Michel	Ministère de l'éducation nationale	IGEN
Richard Joan	Académie de Lille	Professeur
Rucar Audrey	Académie de Lille	Professeur
Thédié Jacqueline	Académie de Paris	Professeur

Liste des professeurs chargés de conduire des entretiens

Noms prénoms	Adresses administratives	Académies
<i>Nathalie BLIN, Laurent FOUILLOUX, Jérôme PENNET, Laurent CROZET, Florence EYMARD</i>	<i>Lycée HAUTE Auvergne, Saint Flour</i>	<i>Clermont-Ferrand</i>
<i>Monique TRANCHET, Laure FORNERIS, Martine SENEGAS, Catherine MANSAT</i>	<i>Lycée Paul CONSTANS, Montluçon</i>	<i>Clermont-Ferrand</i>
<i>Nathalie CADOU, Sylvie BERTRAN, Jean-Marc TEULADE, Sandrine RAYMOND-BREUIL.</i>	<i>Lycée VIRLOGEUX, Riom</i>	<i>Clermont-Ferrand</i>
<i>Nathalie MOUCHET, Christine LECHAT, Bernadette WINTER</i>	<i>Lycée Antoine de Saint-Exupéry, Créteil (94)</i>	<i>Creteil</i>
<i>Jean-Marc ALRAN, Clémentine PIGNIEZ HENARD, Sophie CATINAUD</i>	<i>Lycée Frédéric Mistral, Fresnes (94)</i>	<i>Creteil</i>
<i>Emeline GUIHAL, Claire FIEVEZ, Joan RICHARD</i>	<i>Lycée Gaston Berger, Lille (59)</i>	<i>Lille</i>
<i>Brigitte ROBINEAU</i>	<i>Lycée Camille Desmoulins, Le Cateau-Cis (59)</i>	<i>Lille</i>
<i>Guillemette LECOCQ</i>	<i>Lycée Sainte Marthe Chavagnes, Angoulême (16)</i>	<i>Poitiers</i>
<i>Monique PRAUD</i>	<i>Lycée Joseph Desfontaines, Melle (79)</i>	<i>Poitiers</i>
<i>Régine PERRIE, Christine MOINARD, Françoise LEMOINE</i>	<i>Lycée Jean Moulin, Montmorillon (86)</i>	<i>Poitiers</i>
<i>Djamila BELGACIMI, Samia BOULACHEB, Olivier CLACHET, Clément MARZULLO</i>	<i>Lycée Maurice Genevoix, Bressuire (79)</i>	<i>Poitiers</i>
<i>Brigitte COULAUD, Laurent MODOLO, Olivier D'ORCHYMONT</i>	<i>Lycée Marie de Champagne, Troyes (10)</i>	<i>Reims</i>
	<i>Lycée Pierre Bayle, Sedan (08)</i>	<i>Reims</i>

Annexe 2 : Liste des auditions menées**Auditions de cadres (managers) et responsables de ressources humaines**

<i>Nom-Prénom</i>	<i>Organisation</i>	<i>Secteur d'activité</i>
Jean-Jacques DIJOUX	AGEFA-PME	
Hélène CENAT	AGEFA-PME	
Jean-Sébastien FEL	Garage FEL	Garages poids lourds
Nicolas LISABEAUT	Auvergne Ouverture	Bâtiment
Nathalie CAPUS	SEFEE	Aéronautique
Nadège GERAUD	PRIVAT	Charpentes métalliques, serrurerie
Judith ROUSSEAU	BAUMGARTEN	Plasturgie
Brigitte CONRAIRIE	MON JARDIN	Jardinerie
Pascal PERROT	OREXAD	Ventes d'outillage aux particuliers et aux professionnels
Josiane OLIVIER	SOGEB-MAZET	Bâtiment second œuvre
Karine PERROT	ACC	Métallurgie
Hélène ARNAUD	ACCL	Bâtiment
S. DAUDOIN-DUBOT	Scierie DUBOT & Fils	Transformation du bois
Joëlle PERRET	STEVIA NATURA	Industrie Agroalimentaire
Emilie CHERASSE	SAS BATISSEO II	Bâtiment
Nathalie GONCALVES	GS2A	Bâtiment (ouvrage métallique et aluminium,)
Laurent MALEO	MALEO Frères	Plomberie
Elodie PENA	SJE	Travaux de revêtement des sols et des murs
Sylvain GERONIMI	BIOCASH	Commerce de gros (commerce interentreprises) alimentaire non spécialisé biologique
Mme BENERFACH	MANAGERIS	Edition
Jean-Marc KERILIS	PARKER-WILLIBORG	Conseil en système d'information et GED
Jean-Jacques PICARD	PGA IMMOBILIER	Immobilier d'entreprise
Julie GILLET	ROTOPLUS	Plasturgie
Olivier NIVELET	VYNEX	Distribution articles de bricolage
Valérie BLONDELOT	AT FRANCE	Agroalimentaire
Valérie MOZET	AMPHENOL AIR LB	Industrie Aéronautique/Ferroviaire
Mme MAUREL et Mr ALICOT	TRANSDEV	Transport
Mme BULCOURT	BULCOURT AUBRY	Second œuvre du bâtiment
Catherine KUJAWA	TOTAL ACCESS	Secteur automobile
Sandrine DROUIN	AUB PNEU	Distribution automobile - pneumatique
M. NAULT	SAS Nault père et fils	Activités industrielles boulangerie
Sylvie DUVAL	CEE Schisler	Fabricant d'emballages
Angélique FRADIN	Denis PAPIN collectivité	Commerce – tertiaire
Véronique GUERINEAU	FRADIN - BRETTON	BTP
Elise BOSSARD	LEUL Menuiseries	Menuiserie industrielle
Mohand BELKACI	OUEST ISOLATION	BTP
M. LEMOINE	GAEC LEMOINE	Agro-alimentaire
Vincent MORLAT	MURLAT Assainissement	Recyclage des déchets

Olivier CARLIER	CARLIER CHAINES SAS	Fabricant de chaînes pour l'industrie et la marine
Dorothée CORSAIN	DEFROIDMONT	Grossiste et vente à domicile de produits alimentaires
Lydie BASQUIN	ETS DUEZ	Installation de réseaux aériens et souterrains en électricité.
Marine LEFEBVRE	ETS JP CARLIER	Couverture et grenailage du sol
Lucile DUBOIS	HUYON TOIT	Couverture
Virginie FREMEAUX	ALP Chauffage	Energie
Cyrille PATRIGEON	CUBE	Solutions informatiques et téléphoniques
Lydia ONILLON	EXOTIC,	Commerce de gros, obiliers en bois
Fanny LAMOTTE	NORMA CONCEPT,	ingénierie et études techniques, Spécialisé dans la mise aux normes des ERP en matière d'accessibilité
M. PAULIC,	ADS'AD, BTP	Travaux d'accès difficile
M. JANET	FREY	Immobilier
Vanessa PARMENTIER	AYS	conciergerie d'entreprise

Auditions de diplômés dans l'emploi et d'assistants

<i>Nom prénom</i>	<i>Emploi</i>	<i>Organisation</i>	<i>Secteur d'activités</i>
Justine DEBOUCHER	Assistante commerciale	YESSS ELECTRIQUE	Electricité
Florine LAURENT	Assistant comptable et administratif	L'ARTISANERIE mais LE VERDIER	Fabrication, assemblage, conditionnement et vente en papeterie et parapharmacie
Fidjy CHABANNES	Assistant de gestion	CAOB	Santé
Julie MAIGNANT	Conseillère commerciale	ORANGE	Téléphonie
Aurélié SALSON	Assistant de gestion	ORLHAC	Bois & aluminium
Laurence BORDES	Agent administratif	E. LECLERC	Grande distribubion
Marine BOURRIER	Employé administratif	Régie municipale des abattoirs	Agroalimentaire (commerce de viande en gros)
Cécilia BOULELT	Secrétaire Comptable	MARQUET	Travaux Publics
Laëtitia CHANONAT	Assistant de gestion	CLASS AUTO	Automobile
Mélanie LABONNE	Secrétaire administrative	Scieries DUBOT & Fils	Transformation du bois
Benjamin BEAUGER	Assistant de gestion	MALEO Frères	Plomberie
Juliette SCAGLIOLA	Secrétaire comptable	FIRMIN Traiteur	Traiteur
Adrien LEONARDI	Gestionnaire financier	INRA	Recherche agronomique
Laura HERBERT	Secrétaire	DEMETER ETICC	Maître d'œuvre-gros œuvre
Anne SITHI	Assistante de gestion	AUB'PNEU PROFIL PNEUS	Distribution automobile - pneumatique
PASCAUD Daureen	Assistante	ECOVALIS	Bâtiment
Jonathan DARDARD	Gérant		Restauration
Angèle LEBRUN	Assistant dans l'efficacité énergétique	Communauté de communes	Administration publique
Florence VALENTIN	Assistante administrative et commerciale	CLC Troyes	Vente / Location de camping-cars
Virginie MATTHIEU	Assistante de Gestion	CARS MEUNIER	Transport de voyageurs
Roland MARESCA	Customer Service Assistant	AMPHENOL AIR LB	Industrie aéronautique/ferroviaire
Aurélié COUTURON	Agent administratif	Transport BOJKO	Transport
Sarah JANCAR	Assistante Polyvalente	GRAND TROYES	Administration publique générale
Anthony PARTHONNAUD	Conseiller clientèle	SARL – 200 salariés	Prestataires de services dans le domaine du secteur tertiaire
Nathaniel CANNELL	Responsables administration des ventes, achats, logistiques	SARL – 11 salariés	Commerce de gros, matériels paysagistes, BTP
Clémence LIAUD	Chargée de ressources humaines	Transport VEZO	Transport de nutrition animale
Lise GABARD	Chargée de clientèle	Habitat 17	Logement social
Justine METAIS	Secrétaire administrative Agent de production Mission d'intérim	En recherche d'emploi	Missions dans de nombreuses structures
Emma PAPOT	Assistante au service RH	Associations 600	Association
Mélanie PAYRAUD	Assistante commerciale	SARL DEELO	BTS – matériaux de construction
Névalia BERNELA	Employé	MAAF	Assurances
Delphine NAUDIN	Assistante de gestion et responsable qualité	SA – 5 salariés	Tertiaire
NC	Chargée de marketing direct	SAS - 1300	Bâtiment
NC	Responsable de services - assistant manager	SARL-Franchise -20 salariés	Restauration rapide
NC	Employé administratif	SNC – 250 salariés	Immobilier
NC	Assistante de gestion	Groupement viticole	GAEC -
Cécile QUERSIN	Téléopératrice – Assistante	NORAIL – 98 salariés	SA

<i>Nom prénom</i>	<i>Emploi</i>	<i>Organisation</i>	<i>Secteur d'activités</i>
Anne-Sophie BRAQUAVAL	Responsable de magasin	NORD PHARMA (4 salariés)	Secteur pharmaceutique (grossiste)
Perrine SOCKEEL	Assistante de gestion	HUYON TOIT (29 salariés)	Bâtiment (couverture)
Raphaël HAPPE	Assistant RH	PRESTOSID (135 salariés)	Travaux publics (désamiantage)
Vanessa MERESSE	Téléconseillère	Groupe HUMANIS	Mutuelle
Juliane LUTZ	Technicienne formation	Association la vie active	Secteur social et médical
Clément VERMEULEN	Technicien flux internationaux	Crédit Agricole Nord de France	Bancaire
Joséphine DEGROOTE	Assistante de direction et commerciale	Stael Eric Batiment SEB	Bâtiment, travaux de finition
Mathias DELVALEZ	Assistant de gestion	Descamps europe QUIP	Bâtiment : Aménagement des espaces de travail
Vanessa PARMENTIER	Dirigeante	AYS conciergerie	Service : conciergerie
Lindsay MORADA	Contrôleur débutant	ASSOCIATION INTERGROS	Organisme Paritaire Collecteur Agréé (OPCA)
Elyne KERGOAT	Gestionnaire	NEXANS	Production pièces dans la télécommunication
Mollie VITTONI	Agent d'accueil	POINT P Epernay	Distribution matériaux construction
Allan RAUL	Assistant de gestion	CUBE	Solutions informatiques et téléphoniques
Arthur GOBERT	Agent administratif et d'accueil	ZALTHABAR SA	Événementiel
Johanna MAMBI	Assistante administrative	Banque privée 1818	Banque
Patricia PINON	Agent administratif	Préfecture	Administration publique
Alexandra CHOSSON	Assistante commerciale	Agence Du Palais	Immobilier
Léa FOURMY	Gestionnaire sinistre automobile	MMA	Assurances
Adeline LAUNOIS	Assistante de direction	GECAC	Services

Annexe 3 : Guides d'entretien

Guide d'entretien auprès de dirigeants et autres responsables

Pour les diplômés professionnels relevant de l'éducation nationale, les commissions professionnelles consultatives (CPC) formulent des avis sur leur création ou leur actualisation. La 16ème CPC (services administratifs et financiers) a mandaté un groupe de travail pour évaluer le BTS assistant de gestion PME afin de pouvoir apprécier son adéquation aux besoins des organisations.

<i>Prénom, nom de l'auditeur- rice</i>	<i>Prénom, nom de la personne auditionnée</i>	<i>Nom de l'organisation</i>	<i>Date de l'audition</i>
--	---	------------------------------	---------------------------

1. Identification et situation de l'interlocutrice ou l'interlocuteur

- Quel est votre statut ?
- Quel est votre niveau de responsabilité ?
- Quelles fonctions occupez-vous : recrutement, formation, gestion de carrière, conseil, tutorat ?
- Est-il le créateur de l'entreprise ?
- S'il s'agit d'un-e manager, son degré de nomadisme.

2. Caractéristiques de l'organisation

- Dans quelle branche d'activité se situe votre organisation (secteur d'activité, public, associatif ou privé) ?
- Age de l'organisation ?
- Quel est son effectif ?
- Quelle est son implantation géographique ?
- Quel est son statut juridique ?
- La structure de l'organisation est-elle centralisée ou non ?
- L'organisation présente-t-elle des particularismes par rapport à l'activité standard (type de marchés, domaine de niche, start-up ...) ?

3. État des postes d'assistants dans l'entreprise

- Quelles appellations sont utilisées pour désigner les postes d'assistants de gestion, assistants de direction... ?
- Quel est l'effectif (en valeur absolue et en pourcentage) des postes recouverts par ces différentes appellations ?
- Comment ont évolué ces effectifs depuis dix ans ?
- Quelle est la position hiérarchique de chacun de ces postes (employé, agent de maîtrise, cadre) ? Quelle est la proportion d'assistants dans l'effectif et leur position ?
- Existe-t-il une convention collective par rapport à ces postes ?
- Quel est le niveau de salaire de chacun de ces postes d'assistant ?
- Y a-t-il une relation entre nature de l'emploi et ancienneté ? Si oui, laquelle ?
- Quelles formations (initiale, continue) possèdent les salarié(e)s actuellement en poste ?
- Ancienneté des assistant(e)s
- Proportion hommes/femmes

4. Recrutement d'assistants¹⁵

- Quels sont les niveaux de recrutement et de diplôme exigés pour chaque type d'emploi (secrétaire, assistant ...) ?
- Combien avez-vous recruté d'assistants depuis cinq ans ? Combien avez-vous supprimé de postes ?
- Quels sont les critères déterminants dans un recrutement ?
- Connaissez-vous les formations de BTS AM, AG de PME-PMI ? Si oui, pouvez-vous citer trois qualités et trois défauts (points forts, points faibles) de chacun de ces diplômés ?
- Les emplois proposés dans l'entreprise sont-ils différenciés en fonction de ces diplômes ? Si oui, comment ?
- Quels critères sont utilisés pour sélectionner les candidats à ces postes ?
- Votre organisation a-t-elle pris des initiatives spécifiques aux assistants : définition de profil de poste, référentiel de métier ... ?

5. Exigences de l'emploi d'assistant-e

- Quelles compétences attendez-vous d'un(e) assistant(e) (penser à la relation avec la ou le manager – autonomie, prise d'initiative, discrétion-) ? Quelles qualités ?
- Exigez-vous des compétences linguistiques et interculturelles d'un(e) assistant(e) ? Si oui, à quel niveau et pour quel type d'activités ?
- Exigez-vous des compétences juridiques d'un(e) assistant(e) ? Si oui, à quel niveau et pour quel besoin ?
- Quelles compétences numériques (bureautiques, de communication sur l'intranet ou le réseau social d'entreprise...) exigez-vous d'un(e) assistant(e) ?
- Avez-vous besoin que l'assistant dispose d'une spécialité ? Si oui, souhaiteriez-vous qu'elle soit acquise en formation initiale ou au cours d'une formation interne à l'organisation ?
- Pouvez-vous décrire les activités exécutées par l'assistant(e) et la part de chacune d'elles dans l'ensemble ? Quels sont les dossiers confiés aux assistants ?
 - *Gestion de la relation avec la clientèle*
 - *Gestion de la relation avec les fournisseurs*
 - *Gestion et développement des ressources humaines*
 - *Organisation et planification des activités*
 - *Gestion des ressources (immobilisations, financières, information, ...)*
 - *Pérennisation de l'entreprise*
 - *Gestion des risques (informatiques, santé et sécurité, protection des personnes, financiers et environnementaux)*
 - *Communication globale (interne et externe)*
- Des responsabilités sont-elles déléguées à l'assistant(e) ? Si oui, lesquelles ?
- À la suite du recrutement, est-ce que les assistant(e)s bénéficient d'une période de formation ? Si oui, quelle en est la durée, le contenu et quels en sont les objectifs ?
- L'assistant(e) travaille pour un-e seul-e cadre ou pour plusieurs ?

6. Évolutions de l'emploi

- Que modifient les technologies numériques (bureautique, messagerie, internet, équipement mobile, réseau social d'entreprise, *big data*...)
 - sur les missions des assistants (rôle vis-à-vis du système d'information de l'organisation – participation à sa sécurisation, PGI, GED et outils de curation, alimentation du RSE..., visibilité des procédures organisationnelles, délégation d'activités...)
 - l'organisation du travail des assistants (travail à distance ...)

¹⁵ Ce questionnement est adapté aux grandes structures

- la répartition des assistants dans les équipes (un-e assistant-e pour un-e ou plusieurs cadres, travail en *pool* ...)?

- Le contenu des activités a-t-il évolué? Si oui, sur quels aspects?
- Les personnels peuvent-ils bénéficier d'un temps de formation à des nouvelles démarches ou à de nouveaux outils afin d'être mieux à même d'intégrer ces évolutions? Si oui, pouvez-vous préciser la nature et la durée de ces formations.

7. Mobilité professionnelle

- Est-ce arrivé que des assistants évoluent vers d'autres métiers au sein de l'organisation (lesquels et dans quelles conditions)?
- Est-ce arrivé que des salariés exerçant d'autres métiers (lesquels?) évoluent vers des postes d'assistant?
- Comment cette mobilité est-elle assurée et comment se traduit-elle (changement de statut, de fonction...)?

Ne pas oublier de demander tout document de type profil de poste, fiche de compétence, référentiel de métier ... qui aurait été élaboré par l'organisation.

Compte tenu des destinataires des entretiens (dirigeants, DRH, ...), il semble que la forme de questionnaire ouvert soit la meilleure formule.

En revanche, cela suppose une prise de réponses très fidèle par l'intervieweur (même en cas d'abondance!), voire un enregistrement de l'entretien ce qui entraîne une transcription ensuite sur une grille de dépouillement, qu'il faudra peut-être mettre au point

Guide d'entretien auprès d'employé-e-s titulaires du BTS AGPME

Pour les diplômés professionnels relevant de l'éducation nationale, les commissions professionnelles consultatives (CPC) formulent des avis sur leur création ou leur actualisation. La 16ème CPC (services administratifs et financiers) a mandaté un groupe de travail pour évaluer le BTS assistant de gestion PME afin de pouvoir apprécier son adéquation aux besoins des organisations.

<i>Prénom, nom de l'auditeuse</i>	<i>Prénom, nom de la personne auditionnée</i>	<i>Nom de l'organisation</i>	<i>Date de l'audition</i>
-----------------------------------	---	------------------------------	---------------------------

1. Identification et situation de l'interlocutrice ou l'interlocuteur

- Année d'obtention du BTS AGPME, modalité obtention (formation initiale statut scolaire ou apprentissage, VAE, formation continue après le bac ou tout au long de la vie) et nature de l'établissement de préparation (public, privé sous contrat, hors contrat)
- Poursuite d'étude ? Formation continue ?
- Parcours depuis l'entrée dans l'emploi actuel (au sein de l'organisation ou ailleurs)
- Type de contrat de travail (et temps plein ou partiel, télétravail), niveau de rémunération
- Intitulé du poste de travail (existe-t-il une fiche de poste¹⁶ ?), ancienneté dans le poste
- Niveau de qualification dans l'organisation (employé, technicien, cadre...)

2. Caractéristiques de l'organisation

- Dans quelle branche d'activité se situe votre organisation (secteur d'activité, public, associatif ou privé) ?
- Quel est son effectif ?
- Quelle est son implantation géographique ?
- Quel est son statut juridique ?
- La structure de l'organisation est-elle centralisée ou non ?
- L'organisation présente-t-elle des particularités par rapport à l'activité standard (type de marchés, domaine de niche, start-up ...) ?

3. Caractéristiques du poste de travail

- Quelle est la dénomination du poste ?
- Le salarié travaille-t-il pour un ou plusieurs managers ?
- Détail des missions (quelles activités - nature des dossiers confiés- ? Avec quels partenaires ? Avec quels outils ?), niveau de délégation et part de chacune d'elle dans la charge de travail
- Conditions d'exercice (seule, au sein d'un *pool*, contexte international...)
- Compétences acquises durant la formation et mobilisées dans l'emploi
- Quelles compétences linguistiques (nombre de langues utilisées, à l'écrit à l'oral), juridiques et numériques (bureautiques et autres) ?
- Concernant le numérique, quels sont les outils manipulés (applications métier, PGI, intranet ou réseau social d'entreprise, visioconférence, GED, outils de curation...) et pour quoi faire ?

¹⁶ Si possible récupérer la fiche de poste

- Pouvez-vous listez les différents travaux effectués (pouvez-vous estimez leur part dans le total horaire de votre activité)

activités	Description succincte	Utilité de la formation	Fréquence Quotidienne, hebdomadaire, mensuelle, annuelle	% du temps total
<i>Gestion de la relation avec la clientèle</i>				
<i>Gestion de la relation avec les fournisseurs</i>				
<i>Gestion et développement des ressources humaines</i>				
<i>Organisation et planification des activités</i>				
<i>Gestion des ressources (immobilisations, financières, information, ...)</i>				
<i>Pérennisation de l'entreprise</i>				
<i>Gestion des risques (informatiques, santé et sécurité, protection des personnes, financiers et environnementaux)</i>				
<i>Communication globale (interne et externe)</i>				

- Quelles compétences manquent dans la formation au BTS AGPME ?
(prendre appui sur les différentes activités)

- *Gestion de la relation avec la clientèle*
 - *Gestion de la relation avec les fournisseurs*
 - *Gestion et développement des ressources humaines*
 - *Organisation et planification des activités*
 - *Gestion des ressources (immobilisations, financières, information, ...)*
 - *Pérennisation de l'entreprise*
 - *Gestion des risques (informatiques, santé et sécurité, protection des personnes, financiers et environnementaux)*
 - *Communication globale (interne et externe)*
- Quelles compétences développées en STS AGPME vous sont les plus utiles ? Les moins utiles ?
 - *Gestion de la relation avec la clientèle*
 - *Gestion de la relation avec les fournisseurs*
 - *Gestion et développement des ressources humaines*
 - *Organisation et planification des activités*
 - *Gestion des ressources (immobilisations, financières, information, ...)*
 - *Pérennisation de l'entreprise*
 - *Gestion des risques (informatiques, santé et sécurité, protection des personnes, financiers et environnementaux)*
 - *Communication globale (interne et externe)*

4. Évolution professionnelle

- Comment assurer sa veille informationnelle ?
- De quelle formation professionnelle bénéficie-t-il ou elle ?
- Quelle évolution du poste de travail ?
- Quelle évolution professionnelle ?
- Poursuite d'études envisagée ?
- Mobilité envisagée à l'international ?

Annexe 4 : Références bibliographiques

Remarque : les URL citées sont valides au 25 août 2015.

Ananiadou, K. et M. Claro (2009), « 21st Century Skills and Competences for New Millennium Learners in OECD Countries », *OECD Education Working Papers*, No. 41, Éditions OCDE, Paris. [<http://dx.doi.org/10.1787/218525261154>]

Ast D. (2013). Les portraits statistiques de métiers 1982-2011. DARES. [<http://travail-emploi.gouv.fr/etudes-recherches-statistiques-de,76/etudes-et-recherches,77/publications-dares,98/syntheses,2212/2012-02-les-portraits-statistiques,15616.html>]

Berger Roland (2015) 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

Cart B., Lozier F., Moullet S., et al. (2008). "De l'assistant(e) au gestionnaire" : étude sur la professionnalisation des emplois tertiaires administratifs. Net.Doc , n° 46. CEREQ. [<http://www.cereq.fr/index.php/publications/Net.Doc/De-l-assistant-e-au-gestionnaire-etude-sur-la-professionnalisation-des-emplois-tertiaires-administratifs>]

CEREQ (2013). *Portraits statistiques de branche*. [<http://www.cereq.fr/index.php/articles/PSB-articles/PSB-du-tertiaire>]

CEREQ (2013), (sous la direction de Jean-Paul Cadet et Christophe Guitton), les professions intermédiaires, des métiers d'interface au cœur de l'entreprise, Armand Colin, Recherches

DARES, les métiers en 2020, analyses, publication de la direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques, n°022, Mars 2012
<http://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/2012-022.pdf>

DEPP (2015). *Notes d'information* n°14 [<http://www.education.gouv.fr/cid53598/en-fevrier-2014-62-des-jeunes-ont-un-emploi-sept-mois-apres-la-fin-de-leur-formation.html&xtrmc=sortantscfa2014&xtnp=1&xtrcr=1>] et n° 15 [<http://www.education.gouv.fr/cid61014/en-fevrier-2014-44-des-jeunes-sortants-de-lycee-ont-un-emploi-sept-mois-apres-la-fin-de-leurs-etudes.html&xtrmc=sortantslycee2014&xtnp=1&xtrcr=1>]

FFMAS (2014). *Cartographie métiers – Filière gestion-administration*
http://www.ffmas.com/attachments/article/402/FFMAS-Observat_Carto-Metiers_po-prescripteurs.pdf

FFMAS (2015). *En direct de l'observatoire*. [<http://www.ffmas.com/attachments/article/405/EA04%20-%20201501%20-%20FFMAS-Observatoire-4Pages-VF.pdf>]

Groupe Prospective des métiers et des qualifications (2014). *Les métiers en 2022. Résultats et enseignements*. France Stratégie et DARES. [http://www.strategie.gouv.fr/sites/strategie.gouv.fr/files/atoms/files/cgsp_dares_les_metiers_en_2022_01_072014.pdf]

Ministère de l'éducation nationale (2008). *Référentiel du BTS Assistant de manager*. [https://www.sup.adc.education.fr/btslst/referentiel/BTS_assistant_manager.pdf]

Observatoire de l'évolution des métiers de l'assurance (2015). *Quel avenir des métiers de l'Assistanat / Secrétariat dans l'assurance ?*. [<http://www.metiers-assurance.org/portfolio/5-030-assistantes-secretaires-dans-lassurance/>]

OCDE (2014), *Skills and Jobs in the Internet Economy*, OECD Digital Economy Papers, No. 242, OECD Publishing, Paris. [<http://dx.doi.org/10.1787/5jxvbrjm9bns-en>]

Pôle emploi (2015). *Enquête besoins en main d'oeuvre*. [Nombre de projets de recrutement en 2015 par Région
Métier : Secrétaires de direction <http://bmo.pole-emploi.org/bmo?fe=L3Z80&la=0&pp=2015>]

Annexe 5 : Code ROME

M	13	02	Direction de petite ou moyenne entreprise	
M	13	02	Chef d'agence commerciale	12022
M	13	02	Chef d'agence de location de véhicules	12023
M	13	02	Chef d'agence de voyages	12024
M	13	02	Directeur / Directrice d'agence locale du pôle emploi	14207
M	13	02	Directeur / Directrice de centre de profit	38659
M	13	02	Directeur / Directrice de mission locale	38588
M	13	02	Directeur / Directrice de PAIO - Permanence d'Accueil d'Information et d'Orientation	38589
M	13	02	Directeur / Directrice d'unité de services au public	14438
M	13	02	Directeur adjoint / Directrice adjointe de PME/PMI	14180
M	13	02	Directeur adjoint / Directrice adjointe d'unité de services au public	14184
M	13	02	Dirigeant / Dirigeante de Société Coopérative Ouvrière de Production -SCOP-	14489
M	13	02	Responsable d'agence commerciale	18610
M	13	02	Responsable d'agence de location de matériel de transport	18611
M	13	02	Responsable d'agence de placement	18612
M	13	02	Responsable d'agence de travail temporaire	18614
M	13	02	Responsable d'agence de voyages	18615
M	13	02	Responsable de centre de profit	38660
M	13	02	Responsable de maison de l'emploi	18790
M	13	02	Responsable de Petite ou Moyenne Entreprise ou d'unité de services au public	18801
M	13	02	Responsable de Petite ou Moyenne Entreprise -PME-	18802
M	13	02	Responsable de structure d'insertion socioprofessionnelle	38590
M	13	02	Responsable d'entreprise de nettoyage	18908
M	13	02	Responsable d'entreprise d'insertion par l'économie	18910
M	13	02	Responsable d'unité de gestion de l'emploi	19043
M	13	02	Responsable d'unité de gestion d'organisme de protection sociale	19045
M	16	04	Assistanat de direction	
M	16	04	Assistant / Assistante de direction	11227
M	16	04	Assistant / Assistante de direction bilingue	11228
M	16	04	Assistant / Assistante de direction trilingue	11229
M	16	04	Assistant / Assistante de manager	38398
M	16	04	Attaché / Attachée de direction	11395
M	16	04	Office manager	38862
M	16	04	Secrétaire de direction	19374
M	16	04	Secrétaire de direction bilingue	19375
M	16	04	Secrétaire de direction trilingue	19376
M	16	05	Assistanat technique et administratif	
M	16	05	Assistant / Assistante chef de projet	11204
M	16	05	Assistant / Assistante de gestion administrative	11230
M	16	05	Assistant / Assistante de gestion d'entreprise	11232
M	16	05	Assistant / Assistante d'ingénieur	11274
M	16	05	Assistant / Assistante qualité services	38140

M	16	05	Assistant / Assistante technique ingénierie	11351
M	16	05	Assistant administratif / Assistante administrative de projet	11185
M	16	05	Chargé / Chargée de voyages en entreprise	38399
M	16	05	Secrétaire d'affaires	19373
M	16	05	Secrétaire du bâtiment	30556
M	16	05	Secrétaire technique	19401
M	16	05	Secrétaire technique bureau d'études	19402
M	16	05	Secrétaire technique de la construction	19403
M	16	05	Technicien / Technicienne de gestion administrative	19774

M1203

Assistant de gestion Conservatoire national des arts et métiers (CNAM)

(*) Assistant en gestion des entreprises, option action et gestion commerciale, comptabilité et gestion financière, Institut de formation commerciale permanente (IFOCOP)

(*) Assistant(e) administratif (ve) de coopérative viticole, GIP Formavie de Montpellier

Assistant(e) de direction en coopérative vinicole, GIP FORMAVIE

Assistant(e) en gestion des entreprises, option action commerciale, option comptabilité Institut de formation commerciale permanente (IFOCOP)

Chargé de recouvrement, Association française des crédit managers (AFDCC)

(*) Chargé de recouvrement, Goupe OMENDO, Association française des crédit managers (AFDCC)

(*) Chargé de recouvrement, Association française des crédit managers (AFDCC)

(*) Chef de service comptable, Ministère de la Défense, Ministère de la défense - Ecole des fourriers de Querqueville (EFQ)

Collaborateur(trice) social et paie, Softec - Avenir formation

Comptable, Institut de formation commerciale permanente (IFOCOP)

Comptable des services financiers - option « gestion des matériels » et option « comptabilité des matériels », Ministère de la défense - Ecole des fourriers de Querqueville (EFQ)

Gestionnaire de paie, Institut de formation commerciale permanente (IFOCOP)

(*) Gestionnaire de paie, Sciences-U Lyon

Gestionnaire de paie, Sciences-U Lyon - Crespa

Gestionnaire de paie, CIEFA Rhône Alpes

Gestionnaire de paie et de déclarations sociales, IGEFI

Gestionnaire paie et administration du personnel, Groupement des Professionnels de Paie et de Gestion

(*) Technicien supérieur comptable, Ministère de la défense - Armée de terre, Ministère de la défense - Ecole des fourriers de Querqueville (EFQ)

(*) Technicien supérieur en service comptable, Ministère de la Défense

BTS Assistant de gestion de PME et de PMI, Ministère chargé de l'enseignement supérieur

BTS Assistant de gestion de PME-PMI à référentiel commun européen., MINISTERE DE L'EDUCATION NATIONALE

BTS Comptabilité et gestion des organisations, Ministère chargé de l'enseignement supérieur

DEUST Finances, administration, comptabilité, UNIVERSITE DE MONTPELLIER I

DEUST Gestion et comptabilité des entreprises, Ministère chargé de l'enseignement supérieur

DUT Gestion des entreprises et des administrations Option Petites et moyennes organisations, UNIVERSITE DE PERPIGNAN

DUT Gestion des entreprises et des administrations Option finances - comptabilité , UNIVERSITE DE PERPIGNAN

DUT Diplôme universitaire de technologie (DUT), spécialité Gestion des entreprises et des administrations (GEA), option Gestion comptable et financière (GCF), Ministère chargé de l'enseignement supérieur

DUT Droit économie gestion, Mention gestion des entreprises et des administrations, Parcours : finance et comptabilité ou petites et moyennes organisations, UNIVERSITE DE SAVOIE

DUT Gestion administrative et commerciale (GACO), UNIVERSITE DE SAVOIE

DUT Gestion des entreprises et des administrations option finance comptabilité, Ministère chargé de l'enseignement supérieur

DUT Gestion des entreprises et des administrations option petites et moyennes organisations, Ministère chargé de l'enseignement supérieur

TP Comptable gestionnaire, Ministère chargé de l'Emploi

TP Gestionnaire de paie, Ministère chargé de l'Emploi

M1302

(*) Agent d'encadrement, Chambre de commerce et d'industrie (CCI) de Rouen - Centre de perfectionnement pour l'industrie et le commerce (CEPPIC Association), Chambre de commerce et d'industrie (CCI) de Nimes - Centre de formation par alternance

Boucher-charcutier-traiteur(BM), Assemblée permanente des chambres de métiers et de l'artisanat (APCMA)

Boulangier (BM) , Assemblée permanente des chambres de métiers et de l'artisanat (APCMA)

Carrossier-peintre en carrosserie (BM), Assemblée permanente des chambres de métiers et de l'artisanat (APCMA)

Coiffeur (BM), Assemblée permanente des chambres de métiers et de l'artisanat (APCMA)

Couvreur-Zingueur (BM), Assemblée permanente des chambres de métiers et de l'artisanat (APCMA)

Dirigeant d'entreprise de sécurité privée, JPM CONSEIL

Entrepreneur de la TPE , Union des Couveuses d'Entreprises

Entrepreneur de petite entreprise, Conservatoire national des arts et métiers (CNAM)

Entrepreneur du bâtiment ,Ecole supérieure des jeunes dirigeants du bâtiment (ESJDB)

(*) Entrepreneur du bâtiment , Ecole supérieure des jeunes dirigeants du bâtiment (ESJDB)

Esthéticien(ne)- cosméticien(ne) (BM) , Assemblée permanente des chambres de métiers et de l'artisanat (APCMA)

Fleuriste (BM) , Assemblée permanente des chambres de métiers et de l'artisanat (APCMA)

(*) Gestionnaire d'unité commerciale (option généraliste /option spécialisée) , Assemblée des chambres françaises de commerce et d'industrie (ACFCI) - Réseau Negoventis

Gestionnaire d'unité commerciale (option généraliste /option spécialisée) , CCI France – Réseau Negoventis

Gérant de société coopérative et participative, Délégation régionale création formation gestion des SCOP de PACA

Installateur de systèmes de génie climatique (BM), Assemblée permanente des chambres de métiers et de l'artisanat (APCMA)

Installateur sanitaire (BM) , Assemblée permanente des chambres de métiers et de l'artisanat (APCMA)

Menuisier de bâtiment et d'agencement (BM) , Assemblée permanente des chambres de métiers et de l'artisanat (APCMA)

Peintre en bâtiment (BM) , Assemblée permanente des chambres de métiers et de l'artisanat (APCMA)

Pâtissier-confiseur-glacier-traiteur (BM), Assemblée permanente des chambres de métiers et de l'artisanat (APCMA)

Responsable d'entreprise artisanale du bâtiment, Confédération de l'artisanat et des petites entreprises du bâtiment (CAPEB)

Réparateur-gestionnaire en maintenance automobile (BM), Assemblée permanente des chambres de métiers et de l'artisanat (APCMA)

(*) Technicien supérieur en gestion commerciale, INSTITUT DE GESTION DES ENTREPRISES COMMERCIALES (IGECO)

Traiteur-organisateur de réception (BM), Assemblée permanente des chambres de métiers et de l'artisanat (APCMA)

BTS BTS CESM, Ministère chargé de l'enseignement supérieur

BTS Métiers de la coiffure, Ministère chargé de l'enseignement supérieur

BTS « métiers de l'esthétique, cosmétique, parfumerie » option A : management option B : formation-marque option C : cosmétologie, Ministère chargé de l'enseignement supérieur

TP Gestionnaire de petite ou moyenne structure, Ministère chargé de l'Emploi

M1501

Assistant de gestion, Conservatoire national des arts et métiers (CNAM)

(*) Assistant(e) en Ressources Humaines, Institut de formation commerciale permanente (IFOCOP)

(*) Assistant(e) en gestion des ressources humaines, CCI de Lille (Grand Lille)

(*) Assistant(e) en gestion des ressources humaines, INSTITUT SUPERIEUR DE PREPARATION PROFESSIONNELLE (ROUEN)

(*) Assistant(e) en gestion du personnel, UNIVERSITE DE STRASBOURG III - ROBERT SCHUMAN

Assistant(e) en ressources humaines, Institut de formation commerciale permanente (IFOCOP)

Assistant(e) ressources humaines, CESI

Assistant(e) en ressources humaines, Chambre de commerce et d'industrie Grand Lille (CCI GL)

Collaborateur(trice) social et paie, Softec - Avenir formation

Gestionnaire de paie, Sciences-U Lyon - Crespa

Gestionnaire de paie, CIEFA Rhône Alpes

(*) Gestionnaire de paie, Sciences-U Lyon

Gestionnaire de paie, Institut de formation commerciale permanente (IFOCOP)

Gestionnaire de paie et de déclarations sociales, IGEFI

Gestionnaire des ressources humaines, Ministère de la défense - Ecole des fourriers de Querqueville (EFQ)

(*) Technicien supérieur des services administratifs, Ministère de la Défense

BTS Assistant de gestion de PME et de PMI, Ministère chargé de l'enseignement supérieur

DEUST Technicien de la gestion des ressources humaines dans les entreprises et les administrations, Ministère chargé de l'enseignement supérieur

DUT Aide et Assistance pour le Monitoring et le Maintien à domicile (2A2M), Université de Toulouse II - Le Mirail

DUT Gestion des entreprises et des administrations Option Ressources humaines, UNIVERSITE DE PERPIGNAN

DUT Diplôme universitaire de technologie (DUT), spécialité Gestion administrative et commerciale des organisations (GACO), Ministère chargé de l'enseignement supérieur

DUT Gestion des entreprises et des administrations (GEA), option Gestion des ressources humaines (GRH), Ministère chargé de l'enseignement supérieur

DUT Gestion des entreprises et des administrations option ressources humaines, Ministère chargé de l'enseignement supérieur

TP Assistant (e) ressources humaines, Ministère chargé de l'Emploi

TP Gestionnaire de paie, Ministère chargé de l'Emploi

M1604

Assistant polyvalent de direction et de gestion du personnel
Ministère de la Défense - Marine Nationale

(*) Assistant(e) administratif (ve) de coopérative viticole
GIP Formavie de Montpellier

(*) Assistant(e) de Direction PME/PMI
Assemblée des chambres françaises de commerce et d'industrie (ACFCI)

Assistant(e) de direction
Institut de formation commerciale permanente (IFOCOP)

Assistant(e) de direction
Centre de techniques internationales (CTI)

(*) Assistant(e) de direction PME-PMI
Chambre de Commerce et d'Industrie du Morbihan (CCIM) - Pôle INNOMER

(*) Assistant(e) de direction bilingue
Chambre de commerce et d'industrie du Valenciennois

Assistant(e) de direction en coopérative vinicole
GIP FORMAVIE

(*) Assistant(e) de direction à l'international
CTI

(*) Assistant(e) de direction à l'international
Centre de techniques internationales (CTI)

(*) Assistant(e) de direction à l'international
Centre de techniques internationales (CTI)

Assistant(e) de direction(s)
Assemblée des chambres françaises de commerce et d'industrie (ACFCI)

Assistant(e) de responsable unité opérationnelle
Centre inter-entreprises de formation en alternance (CIEFA Rhône Alpes)

Assistant(e) en gestion des ressources humaines
Chambre de commerce et d'industrie (CCI) de Rouen

Assistant(e) juridique
Chambre de commerce et d'industrie (CCI) de Rouen

Assistant(e) médico-administratif(ve)
AVLIS

Attaché de direction
Chambre de commerce et d'industrie de Paris (CCIP)

Chargé de gestion administrative bilingue
Centre Paris Europe alternance (CPEA)

Chef de cellule d'analyse en renseignement des télécommunications
Ministère de la Défense

Chef de secrétariat
Ministère de la défense - Ecole des fourriers de Querqueville (EFQ)

(*) Responsable de relations internationales - Traduction
Association des Fondateurs et Protecteurs de l'Institut Catholique de Lyon (AFPICL) - ESQESE

(*) Secrétaire d'institutions européennes
Chambre de commerce et d'industrie (CCI) Nord de France

Secrétaire d'institutions européennes
Chambre de commerce et d'industrie territoriale Grand Hainaut

(*) Secrétaire de la Commission européenne
Chambre de commerce et d'industrie du Valenciennois

(*) Technicien supérieur en secrétariat
Ministère de la défense - Ecole des fourriers de Querqueville (EFQ)
Ministère de la Défense

BTS "Assistant de manager" BTS à référentiel commun européen
Ministère chargé de l'enseignement supérieur

BTS Assistant de gestion de PME et de PMI
Ministère chargé de l'enseignement supérieur

BTS Assistant de gestion de PME-PMI à référentiel commun européen.
MINISTERE DE L'EDUCATION NATIONALE

BTS Assistant secrétaire trilingue
Ministère chargé de l'enseignement supérieur

DEUST Bureautique et communication multimédia
Université du Littoral - Côte d'Opale (ULCO)
Ministère chargé de l'enseignement supérieur

DUT Diplôme universitaire de technologie (DUT), spécialité Gestion administrative et commerciale des organisations (GACO)
Ministère chargé de l'enseignement supérieur

DUT Droit économie gestion, Mention gestion des entreprises et des administrations, Parcours : finance et comptabilité ou petites et moyennes organisations
Ministère chargé de l'enseignement supérieur - UNIVERSITE DE SAVOIE

DUT Gestion administrative et commerciale (GACO)
Ministère chargé de l'enseignement supérieur - UNIVERSITE DE SAVOIE

TP Assistant (e) de direction.
Ministère chargé de l'Emploi

M1605

(*) Assistant de direction, Chambre de commerce et d'industrie de Paris (CCIP)

Assistant de gestion , Conservatoire national des arts et métiers (CNAM)

Assistant du chef d'entreprise PME PMI, Royer Robin associés

Assistant polyvalent de direction et de gestion du personnel, Ministère de la Défense - Marine Nationale

(*) Assistant(e) administratif (ve) de coopérative viticole, GIP Formavie de Montpellier

Assistant(e) de direction en coopérative vinicole, GIP FORMAVIE

Assistant(e) de responsable unité opérationnelle, Centre inter-entreprises de formation en alternance (CIEFA Rhône Alpes)

(*) Assistant(e) du chef d'entreprise en PME PMI, Royer Robin associés

Assistant(e) en gestion des ressources humaines, Chambre de commerce et d'industrie (CCI) de Rouen

Assistant(e) juridique, Chambre de commerce et d'industrie (CCI) de Rouen

(*) Assistant(e) recrutement, Chambre de commerce et d'industrie de Versailles, Val d'Oise / Yvelines (CCIV) - Ecole supérieure des métiers des agences d'emploi (ESMAE), Chambre de commerce et d'industrie de Lyon (CCI de Lyon) - Ecole supérieure des métiers des agences d'emploi (ESMAE)

Assistant(e) recrutement, Chambre de commerce et d'industrie de Lyon (CCI de Lyon) - Ecole supérieure des métiers des agences d'emploi (ESMAE), Chambre de commerce et d'industrie de Paris Ile de France - ESMAE

Chargé de la gestion et de l'activité commerciale de l'entreprise, Chambre de commerce et d'industrie (CCI) de Seine et Marne

(*) Gestionnaire des ressources humaines, Ministère de la défense - Ecole des fourriers de Querqueville (EFQ)

Gestionnaire paie et administration du personnel, Groupement des Professionnels de Paie et de Gestion

(*) Gestionnaire ressources humaines, Direction RH - L'Ecole des Ressources Humaines

Gestionnaire ressources humaines, CEFOP/Direction RH

BTS Assistance technique d'ingénieur, Ministère chargé de l'enseignement supérieur

BTS Assistant de gestion de PME-PMI à référentiel commun européen., MINISTERE DE L'EDUCATION NATIONALE

DEUST Bureautique et communication multimédia, Université du Littoral - Côte d'Opale (ULCO)

DUT Aide et Assistance pour le Monitoring et le Maintien à domicile (2A2M), Université de Toulouse II
- Le Mirail

DUT Gestion des entreprises et des administrations Option Petites et moyennes organisations,
UNIVERSITE DE PERPIGNAN

DUT Gestion administrative et commerciale (GACO), Ministère chargé de l'enseignement supérieur

DUT Gestion des entreprises et des administrations option petites et moyennes organisations, Ministère
chargé de l'enseignement supérieur