

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

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

Emmanuel Sulzer¹ 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 délimitations*². 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 »³. Déjà, dans son étude, Emmanuel Sulzer note que la mission d'assistant nécessite de plus en plus de polyvalence fonctionnelle, parce que ces assistants se voient confier des fonctions qui constituaient le cœur de l'activité de personnels spécialisés (prospection commerciale, relations clientèle incluant constitution des contrats, facturation, gestion des contentieux et également gestion des ressources humaines dans les PME). Il est également noté un développement des fonctions d'interface et une plus grande transversalité avec une fluidité accrue entre métiers administratifs et métiers commerciaux ou entre tâches de « bureau » et tâches liées à la gestion de clientèle.

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

La fonction d'interface peut être occasionnelle alors que dans d'autres cas, le titulaire du diplôme est placé d'emblée en position d'interface au niveau interne et au niveau externe. Cette fonction d'interface peut être variable selon l'activité principale de l'entreprise ; les réorganisations visant à réduire le nombre de niveaux hiérarchiques se sont traduites dans un nombre de cas par « un transfert vers le secrétariat des activités de coordination et de planification exercées précédemment par les agents de maîtrise ou des cadres inférieurs⁴ ». L'une des explications de ce transfert d'activités tient au développement des technologies de réseau. « Les tâches de base du secrétariat (courrier, classement, agenda...) sont de moins en moins assurées par l'assistant. Deux raisons à cela : les nouvelles technologies et la recherche constante d'augmentation de la productivité. »

¹ 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

² Olivier Liaroutzos et Sylvie-Anne Mériot (1996), Evolution des métiers du tertiaire administratif et rénovation de de la filière professionnelle de formation, Foucher, Paris, cité in Jean-Paul Cadet, Christophe Guitton (Sous la direction de) (2013), Les professions intermédiaires: Des métiers d'interface au cœur de l'entreprise, CEREQ

³ Les professions intermédiaires: Des métiers d'interface au cœur de l'entreprise – Sous la direction de Jean-Paul Cadet, Christophe Guitton (2013)

⁴ Gérard Valenduc et Patricia Vendramin (2000), Les tendances structurantes dans l'évolution des métiers administratifs, Unité de recherche et Technologies, cité in Jean-Paul Cadet, Christophe Guitton (Sous la direction de) (2013), Les professions intermédiaires: Des métiers d'interface au cœur de l'entreprise, CEREQ

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

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

- La polyvalence est de plus en plus nécessaire car le titulaire du diplôme doit pouvoir s'impliquer dans des activités de nature différente en réalisant des tâches très diverses. Cette polyvalence est requise dans les petites structures dont l'effectif ne justifie pas le recrutement de personnes spécialisées. La polyvalence est également requise par la variété des travaux à prendre en charge, par la nécessité d'une interchangeabilité entre les membres d'une équipe. Lors des entretiens, cette polyvalence est évoquée systématiquement comme une des caractéristiques spécifiques de ce BTS. Elle est entendue non comme une somme de spécialités, mais bien comme une capacité à prendre en charge des dossiers variés nécessitant une vision de généraliste impliquant une compréhension et une prise en charge globale. Or, la formation est décrite comme « étant organisée en silos, ne permettant pas d'accéder à une culture de gestionnaire généraliste ⁵ ». La polyvalence doit être comprise comme une capacité à prendre en charge une situation quelle qu'elle soit en mobilisant les compétences pertinentes en ayant une vision de l'environnement de l'entreprise. Cependant, les entretiens ont révélé la diversité des activités conduites par le titulaire du diplôme, les périmètres des fonctions varient d'une entreprise à l'autre, même si la gestion des relations clients et fournisseurs apparaît être le cœur de métier ;

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

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

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

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

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

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

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

⁵ Propos d'un chef d'entreprise consulté lors des entretiens

2.3. Un environnement de plus en plus complexe nécessitant une activité de veille⁶

Les organisations sont placées dans un environnement réglementaire de plus en plus évolutif et instable. Dans une PME, le titulaire du BTS est souvent considéré comme un spécialiste voire le spécialiste de la mise en conformité de la PME vis-à-vis du contexte réglementaire. Le formalisme de la constitution des dossiers est de plus en plus technique, exigeant et complexe. Le titulaire du BTS peut être installé dans une activité de veille afin :

- d'identifier les sources d'information pertinente et de contrôler la qualité et la pertinence des données collectées, saisies ou extraites (cohérence, pertinence, fiabilité, traçabilité),
- de recenser les textes les mieux adaptés à la situation de l'entité et aux choix des dirigeants,
- de s'assurer du respect de la réglementation par l'organisation, soit par la mise en place de procédures adaptées et/ou par une alerte vis-à-vis des personnes ayant la compétence pour modifier les procédures. Lors des entretiens, des employeurs expliquent que le titulaire du diplôme doit être le garant du respect de la réglementation par l'entreprise. Ces aspects sont abordés dans les différents domaines d'activités, mais essentiellement dans la gestion du personnel et la gestion des risques de la PME.

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

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

2.4. La place des activités de gestion comptable et financière

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

- des tâches récurrentes liées au suivi des encaissements et des décaissements. Ces activités sont situées dans le domaine de la relation client-fournisseur. Elles intègrent la facturation, le suivi des règlements et des relances « clients », un contrôle des enregistrements comptables réalisés et la réalisation d'un état de rapprochement à partir de la balance ;
- des tâches effectuées de manière régulière consistant à suivre l'évolution de la trésorerie de la PME. La gestion des liquidités intègre une dimension anticipatrice par la prise en compte d'une logique

⁶ On peut s'attacher à distinguer les activités de veille en fonction de la méthode retenue :

- Méthode « Push » : cette méthode implique une automatisation de la démarche : le veilleur reçoit l'information qui est ainsi « poussée » à lui selon des critères préétablis par lui.
- Méthode « Pull » : C'est la méthode classique. Le veilleur va rechercher, « tirer » vers lui l'information sur un thème précis. Ces deux méthodes ne sont pas exclusives l'une de l'autre.

budgétaire englobant toutes les activités relatives aux encaissements et aux décaissements afin d'anticiper les risques qui y sont liés. Ces tâches peuvent permettre d'anticiper les risques de cessation de paiement qui peuvent découler de l'activité de la PME ;

- des tâches peu fréquentes consistant à évaluer l'impact de décisions en termes d'équilibre financier, de résultat ou de marges réalisées.

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

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

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

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

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

Le titulaire du diplôme travaille en relation avec le dirigeant ou la dirigeante de la PME. Cette relation est singulière, caractérisée par le support au fonctionnement de la PME et le soutien au chef d'entreprise. De fait, le titulaire du diplôme doit faire preuve d'une capacité à travailler en autonomie, tout en ayant conscience des limites de sa responsabilité et de la nécessité d'alerter. Pour le titulaire du BTS « Gestion de la PME », le travail consiste à agir pour un autre et avec lui. Cette dimension "relation" peut s'étendre à d'autres personnes que le seul dirigeant. Nous pouvons penser notamment à des salariés de l'entreprise, à des partenaires extérieurs et aux clients et fournisseurs. Patrick Mayen⁷ analyse la relation de service et note que « *Dans l'univers de la formation domine une conception dissociée de ce qu'est ce type de travail. D'un côté existerait une expertise sur un objet « objectif » : corps du patient, outil à usage professionnel ou quotidien, information à échanger, décision à construire... Ce qui correspondrait à ce qui est produit ou transformé par le prestataire de service. Cet objet-là est privilégié dans les formations professionnelles qualifiantes. Elles restent des formations*

⁷ Mayen, P. (2007), *Quelques repères pour analyser les situations dans lesquelles le travail consiste à agir pour et avec un autre*, cahier du CREN, n°4

Voir également Mayen, P. (2005). *Travail de relation de service, compétences et formation*. In Cerf, M. & Falzon, P. (dir.), *Travailler dans le service* (pp. 59-81)

de techniciens. D'un autre côté, existeraient des compétences générales : communication, pédagogie, empathie, conduite d'entretien... Pour certains, ces compétences peuvent relever d'une formation. Elles sont souvent prises en charge par la formation continue. Pour d'autres, elles font partie des aptitudes et qualités individuelles. Ces compétences générales « sont conçues comme un contenant qui serait indépendant des contenus de l'action ». Il note également que ces activités intègrent beaucoup d'imprévisibilité. L'accès au résultat de l'action n'est pas souvent direct; il peut n'être que partiel. Les événements qui se produisent au cours de la transaction, l'évolution de la situation, la satisfaction du bénéficiaire dépendent généralement d'un faisceau de facteurs parmi lesquels il n'est pas facile d'identifier ceux qui relèvent de l'action propre du professionnel. Le rôle de la confiance y est également précisé. « La confiance, terme ordinaire, est pour autant un concept organisateur de la co-activité. Son élaboration pour l'action suppose de l'identifier comme variable agissante de la situation, d'en comprendre le rôle dans le déroulement de la transaction, dans le comportement des clients, de construire les indicateurs permettant d'en identifier l'état pour chaque client et l'évolution de l'état au cours de la transaction, de connaître les facteurs de dégradation, de réparation, de maintien, d'accroissement de la confiance, de disposer de manières pour agir sur l'état de confiance de la relation. »