MINISTÈRE
DU TRAVAIL,
DU PLEIN EMPLOI
ET DE L'INSERTION

Liberté
Égalité
Fraternité

REFERENTIEL EMPLOI ACTIVITES COMPETENCES

DU TITRE PROFESSIONNEL

Responsable de petite ou moyenne structure

Niveau 5

Site : http://travail-emploi.gouv.fr

SOMMAIRE

Pages

Présentation de l'évolution du titre professionnel 5

Contexte de l'examen du titre professionnel 5

Liste des activités 5

Vue synoptique de l'emploi-type 8

Fiche emploi type 9

Fiches activités types de l'emploi 11

Fiches compétences professionnelles de l'emploi 17

Fiche compétences transversales de l'emploi 35

Glossaire technique 36

Glossaire du REAC 39

Introduction

Présentation de l'évolution du titre professionnel

Le titre professionnel "Responsable de centre de résultat" est créé par l'arrêté du 25 janvier 2007 (publication au J.O. du 8 février 2007), Il fait suite aux certifications "Adjoint de direction de petite et moyenne entreprise" et "Technicien supérieur en gestion PME-PMI".

L'arrêté du 16 novembre 2011 (publication au J.O. du 25 novembre 2011) fait suite à la révision du titre professionnel. L'intitulé évolue en devenant "Gestionnaire de petite ou moyenne structure".

Lors de la révision suivante, le titre professionnel est dénommé "Responsable de petite et moyenne structure", par l'arrêté du 4 décembre 2016 (publication au J.O. du 22 décembre 2016).

Un arrêté de prorogation en date du 19 mai 2021 (publication au J.O. du 23 mai 2021) pour deux années est pris avec une date de réexamen au plus tard le 8 février 2024.

Contexte de l'examen du titre professionnel

Les évolutions économiques et sociales depuis la dernière révision (2016) ont mis en évidence des modifications structurelles et conjoncturelles concernant les Petites ou moyennes entreprises (PME).

Les petites et moyennes entreprises, jusqu'à 250 salariés sont soumises à des conditions économiques de plus en plus normées et doivent faire face à l'évolution des organisations qui remettent en question celles établies. Le développement de l'accès aux marchés publics avec le développement de Chorus (transmission numérique des informations pour le secteur public) puis l'arrivée dès 2024 du "e-invoicing", du "e-reporting" (facture électronique et transmission des données comptables) impliquent la maitrise de nouvelles compétences techniques, organisationnelles mais aussi managériales.

Le développement des indicateurs de durabilité, d'économie circulaire, de transition écologique qui aujourd'hui constituent des enjeux importants et deviennent obligatoires pour les entreprises de grandes tailles (Déclaration de performance extra financière - DPEF) devraient rapidement concerner les PME en partie.

Une note d'opportunité sur le maintien ou la suppression du titre professionnel a été rédigée et proposée à la Commission professionnelle consultative interministérielle du 3 avril 2023. Celle-ci a validé la poursuite du titre professionnel en marquant les évolutions professionnelles du dirigeant de petites et moyennes structures (entreprises, associations...).

L'analyse s'est effectuée sur les années 2020 à 2023, en tenant compte des événements sanitaires (COVID), du développement du télétravail, etc. Les contacts avec des professionnels en poste, des visites de salons, la lecture de travaux de recherche, etc. ont permis de mesurer les nouveautés mais aussi les limites de ce titre professionnel.

L'analyse a montré que le Responsable de petite ou moyenne structure concerne aussi bien les entreprises, les associations de l'économie de marché que celles de l'économie sociale et solidaire.

Liste des activités

Ancien TP : Responsable de petite et moyenne structure
Activités :
- Animer une équipe
- Piloter les opérations commerciales et la production de biens et/ou services
- Gérer les ressources financières

Nouveau TP : Responsable de petite ou moyenne structure
Activités :
- Diriger une structure avec une équipe
- Mettre en œuvre l'objet social de la structure
- Etablir et présenter un rapport d'activité de la structure

Vue synoptique de l’emploi-type

N° Fiche AT	Activités types	N° Fiche CP	Compétences professionnelles
1	Diriger une structure avec une équipe	1	Développer une vision systémique de la structure dans son environnement
		2	Inscrire la structure dans son territoire
		3	Manager et animer une équipe
2	Mettre en œuvre l'objet social de la structure	4	Adapter l'offre de la structure à la demande
		5	Organiser et développer la diffusion de l’offre
		6	Organiser la production
3	Etablir et présenter un rapport d'activité de la structure	7	Analyser le bilan de la structure
		8	Analyser le compte de résultat de la structure
		9	Rédiger le rapport d'activité de la structure

FICHE EMPLOI TYPE

Responsable de petite ou moyenne structure

Définition de l'emploi type et des conditions d'exercice

Le responsable de petite ou moyenne structure dirige et gère une entreprise, un établissement, une association, de moins de 50 salariés, dans ses dimensions stratégique, humaine, commerciale, productive, financière, administrative et sociétale. Il en organise le fonctionnement conformément aux objectifs fixés d'une part, et dans le respect d'un cadre réglementaire, spécifique le cas échéant, d'autre part. Il traduit les orientations stratégiques en objectifs opérationnels.

Le responsable de petite ou moyenne structure, dans le cadre de la mission qui lui est confiée, analyse la structure et ses interactions et la positionne sur le territoire. Il dirige au quotidien une équipe. Il prend en compte les évènements, hiérarchise les priorités et gère les aléas. Il analyse le marché et réalise sur le plan opérationnel des activités de commercialisation, de délivrance de biens et services, et de production de sa structure. Il analyse les résultats économiques et financiers de son action qu'il présente à sa hiérarchie ou à la gouvernance. Il sollicite, si nécessaire, la collaboration de professionnels externes lorsque les compétences ne sont pas disponibles à l'interne.

Le responsable de petite ou moyenne structure est, généralement, associé à la définition des orientations stratégiques et aux démarches de mise en œuvre. Il exerce son activité de façon autonome. Il agit par délégation de sa hiérarchie ou de la gouvernance. Il représente la structure lors de négociations. Il est en relation avec les publics et les acteurs de l'environnement externe. Il exerce une veille permanente et adapte sa gestion aux évolutions constatées ou à venir. Selon le contexte de la structure, l'utilisation de la langue anglaise peut être demandée pour apporter des réponses à des demandes simples d'un interlocuteur anglophone. Sa responsabilité civile et pénale peut être engagée au titre de dirigeant et par délégation d'employeur. Il est responsable de sa gestion vis à vis de la gouvernance.

Le responsable de petite ou moyenne structure intègre dans ses activités les aspects liés, à la sécurité, à la Qualité de vie et conditions de travail (QVCT), à la non-discrimination, aux personnes en situation de handicap sur le plan social. Il est vigilant aux critères environnementaux et du développement durable.

Secteurs d'activité et types d'emplois accessibles par le détenteur du titre

Les différents secteurs d'activités concernés sont principalement :

L'ensemble des entreprises, des établissements, des associations du secteur marchand ou non marchand, du domaine privé ou public, répondant à la définition de la Petite ou moyenne entreprise.

Les types d'emplois accessibles sont les suivants :

- manageur
- chef
- responsable
- directeur adjoint
- directeur
- délégué
- délégué général

... de proximité, d'agence, d'unité, de centre de profit, de site, de centre, d'établissement, d'entreprise, d'associations.

Réglementation d'activités (le cas échéant)

Sans objet.

Equivalences avec d’autres certifications (le cas échéant)

Sans objet.

Liste des activités types et des compétences professionnelles

1. Diriger une structure avec une équipe
Développer une vision systémique de la structure dans son environnement
Inscrire la structure dans son territoire
Manager et animer une équipe

2. Mettre en œuvre l'objet social de la structure
Adapter l'offre de la structure à la demande
Organiser et développer la diffusion de l’offre
Organiser la production

3. Etablir et présenter un rapport d'activité de la structure
Analyser le bilan de la structure
Analyser le compte de résultat de la structure
Rédiger le rapport d'activité de la structure

Compétences transversales de l’emploi

Communiquer
Evaluer ses actions
Mettre en œuvre une démarche de résolution de problème

Niveau et/ou domaine d’activité

Niveau 5 (Cadre national des certifications 2019)
Convention(s) : Sans objet.
Code(s) NSF :
310p--Management

Fiche(s) Rome de rattachement

M1302 Direction de petite ou moyenne entreprise

FICHE ACTIVITÉ TYPE N° 1

Diriger une structure avec une équipe

Définition, description de l'activité type et conditions d'exercice

Pierre angulaire de l'organisation pour laquelle il travaille, le responsable de petite ou moyenne structure répond à une double mission :

- Appliquer les directives en conformité avec la politique générale et les objectifs stratégiques définis ;
- Traduire les directives en objectifs clairs et intelligibles pour les équipes. La mission vise alors à l'adhésion de ses collaborateurs à ce projet, en les rendant acteurs du projet.

Le responsable de petite ou moyenne structure développe une vision globale de son entreprise. Il la situe dans son environnement, tant physique que numérique. Il dirige et gère la structure sur un territoire local, régional, national voire international, en cohérence avec les orientations stratégiques données. Il s'appuie sur une équipe dans sa gestion au quotidien.

Le responsable de petite ou moyenne structure caractérise les acteurs socio-économiques et les réseaux professionnels de son territoire, créé ou développe sa présence, y compris numérique, apportant à l'ensemble des interlocuteurs et aux territoires concernés, une identification claire de sa structure et de ce qu'elle peut leur apporter.

Le responsable de petite ou moyenne structure met en œuvre des compétences managériales pour constituer, gérer et animer une équipe, en favorisant la communication, l'implication et la prise de décision. Il traduit les attentes et les orientations de la gouvernance, en directives opérationnelles à destination des équipes. Il organise la gestion opérationnelle des ressources humaines, au quotidien (recrutement, définition des postes, organisation du travail…), et dans la perspective des évolutions à venir (GEPP).

Le responsable de petite ou moyenne structure exerce en tant que :

- Dirigeant mandataire d'une entreprise,
- Salarié d'une organisation hiérarchisée,
- Dirigeant d'une structure associative.

Le responsable de petite ou moyenne structure rend compte régulièrement à la gouvernance, conseil d'administration, élus, direction du siège, etc., de l'avancement et de la mise en œuvre des projets, des objectifs... Il les alerte sur des événements importants pour lesquels une décision est à envisager. Selon le contexte de la structure, l'utilisation de la langue anglaise peut être demandée pour apporter des réponses à des demandes simples d'un interlocuteur anglophone. Selon les missions ou les délégations qui lui seront confiées, sa responsabilité légale (civile ou pénale) peut être engagée.

Le responsable de petite ou moyenne structure intègre dans ses activités les aspects liés, à la sécurité, à la Qualité de vie et conditions de travail (QVCT), à la non-discrimination, aux personnes en situation de handicap sur le plan social. Il est vigilant aux critères environnementaux et du développement durable.

Réglementation d'activités (le cas échéant)

Sans objet.

Liste des compétences professionnelles de l'activité type

Développer une vision systémique de la structure dans son environnement
Inscrire la structure dans son territoire
Manager et animer une équipe

Compétences transversales de l’activité type

Communiquer
Evaluer ses actions
Mettre en œuvre une démarche de résolution de problème

FICHE ACTIVITÉ TYPE N° 2

Mettre en œuvre l'objet social de la structure

Définition, description de l'activité type et conditions d'exercice

Le responsable de petite ou moyenne structure est le garant du respect des conditions de mise en œuvre de l'objet social de l'entreprise. Il en connaît le contour, les limites juridiques et organisationnelles. Il traduit l'objet social auprès des partenaires de l'entreprise, et plus particulièrement les équipes opérationnelles, les publics et les fournisseurs.

Le responsable de petite ou moyenne structure identifie les besoins des clients ou commanditaires et mobilise les moyens et modalités pour atteindre le marché cible. Il analyse l'offre et l'ajuste en fonction des différentes segmentations de la clientèle et publics visés.

Le responsable de petite ou moyenne structure traduit ces besoins en politique commerciale ou de délivrance de biens et services, gère les relations avec les fournisseurs et organise les activités. Il met en œuvre la diffusion de l'offre, détermine les objectifs à atteindre. Il réalise le suivi des résultats obtenus et les éventuelles actions correctives.

Le responsable de petite ou moyenne structure met en œuvre une gestion efficiente de la production, en veillant à la qualité et à l'optimisation des ressources. Cette gestion de la production est adaptée aux résultats obtenus par les actions commerciales ou de délivrance de biens et services et des éventuels aléas.

Le responsable de petite ou moyenne structure réalise la mise en œuvre de l'objet social de la structure en interne et de façon autonome. Selon l'organisation dont il fait partie, il peut faire appel aux services support s'ils existent, ou à des prestataires extérieurs.

Dans l'économie sociale et solidaire (ESS), le responsable de petite ou moyenne structure agit en étant garant des valeurs liées aux démarches sociétales que celle-ci promeut. Il adapte son action aux différentes particularités juridiques qui y sont rattachées.

Le responsable de petite ou moyenne structure intègre dans ses activités les aspects liés, à la sécurité, à la Qualité de vie et conditions de travail (QVCT), à la non-discrimination, aux personnes en situation de handicap sur le plan social. Il est vigilant aux critères environnementaux et du développement durable.

Réglementation d'activités (le cas échéant)

Sans objet.

Liste des compétences professionnelles de l'activité type

Adapter l'offre de la structure à la demande
Organiser et développer la diffusion de l'offre
Organiser la production

Compétences transversales de l'activité type

Communiquer
Organiser ses actions
Mettre en œuvre une démarche de résolution de problème

FICHE ACTIVITÉ TYPE N° 3

Etablir et présenter un rapport d'activité de la structure

Définition, description de l'activité type et conditions d'exercice

Le rapport d'activité résulte de la collecte et de l'analyse des informations financières et extra financières présentant une situation générale de la structure, dont les informations sociétales, environnementales, de durabilité, sociales et les actions liées aux personnes en situation de handicap. Il apporte un éclairage sur les évolutions envisageables et la pertinence des décisions prises ou à prendre. Ce rapport constitue le principal support de communication de l'action du dirigeant à destination de la hiérarchie, la gouvernance ou vers les partenaires extérieurs.

Le responsable de petite ou moyenne structure analyse au travers du bilan les variations de l'actif et du passif et leur impact sur la situation financière et le reflet de son action sur la pérennité de la structure. Dans une lecture fonctionnelle du bilan, il examine la solidité des ressources stables et la situation des éléments de l'actif immobilisé, en s'assurant du financement des besoins liés à l'activité.

Le responsable de petite ou moyenne structure analyse le compte de résultat, reflet de l'activité. Il apprécie les ratios de gestion et mesure les variations des différents postes de charges et de produits. L'analyse du compte de résultat permet la mesure de l'efficience de l'organisation, et de la rentabilité de l'activité.

Le responsable de petite ou moyenne structure élabore le rapport d'activité pour la gouvernance. Selon certains secteurs, ce rapport suit des règles spécifiques. Le responsable de petite ou moyenne structure est garant de l'information transmise. La transmission des informations s'effectue généralement après l'élaboration des comptes annuels (bilan, compte de résultat, annexe), mais aussi plus ponctuellement dans l'exercice. La gestion d'un tableau de bord constitue un apport dynamique tout au long de l'exercice.

Le responsable de petite ou moyenne structure intègre dans ses activités les aspects liés, à la sécurité, à la Qualité de vie et conditions de travail (QVCT), à la non-discrimination, aux personnes en situation de handicap sur le plan social. Il est vigilant aux critères environnementaux et du développement durable.

Réglementation d'activités (le cas échéant)

Sans objet.

Liste des compétences professionnelles de l'activité type

Analyser le bilan de la structure
Analyser le compte de résultat de la structure
Rédiger le rapport d'activité de la structure

Compétences transversales de l'activité type

Communiquer
Evaluer ses actions
Traiter des informations

FICHE COMPÉTENCE PROFESSIONNELLE N° 1

Développer une vision systémique de la structure dans son environnement

Description de la compétence – processus de mise en œuvre

A partir d'une analyse de l'environnement, tant physique que numérique, et en tenant compte des forces et des axes de progrès à l'interne, des relations avec les acteurs économiques et institutionnels à l'externe, de l'évolution du contexte professionnel, définir le positionnement et le développement des actions à venir et mettre en place une veille stratégique, en repérant les interlocuteurs clés.

Contexte(s) professionnel(s) de mise en œuvre

Le dirigeant réalise ce travail généralement seul, accompagné ou sous le contrôle de la gouvernance (direction du siège, conseil d'administration, élus…) pour définir les objectifs stratégiques à court, moyen ou long terme. Il se réfère à des sources professionnelles, syndicales, institutionnelles, en participant à des réunions ou à des réseaux professionnels.

Critères de performance

Les acteurs sont identifiés
Les actions à venir sont définies
La veille stratégique est opérationnelle

Savoir-faire techniques, savoir-faire organisationnels, savoir-faire relationnels, savoirs

Collecter des informations à l'externe
Établir des diagnostics de l'environnement de la structure
Identifier les acteurs clés de l'environnement de la structure
Dresser un état des lieux interne de la structure et de ses différentes fonctions
Analyser et faire la synthèse de l'information
Mettre en œuvre des outils de veille stratégique
Définir un plan d'action stratégique
Identifier les interlocuteurs de la structure, leurs fonctions et missions

Organiser la structure en fonction des principes d'éthique, de déontologie et de responsabilité environnementale
Organiser des processus
Structurer la collecte et le traitement d'informations
Travailler en mode projet

Créer et entretenir un réseau
Communiquer avec les fonctions supports
Participer aux instances de la gouvernance

Connaissance de l'organisation générale des entreprises
Connaissance du rôle des acteurs de l'économie sociale et solidaire
Connaissance de l'organisation des chambres consulaires, des administrations et de leur rôle
Connaissance de l'utilisation des outils d'analyse de situation (PESTEL…)
Connaissance de l'utilisation des outils d'analyse décisionnels (SWOT…)
Connaissance de la définition et des enjeux d'une culture d'entreprise
Connaissance des sources d'informations professionnelles (observatoires…)
Connaissance des labels et agréments de son secteur d'activité
Connaissance de l'approche systémique
Connaissance de l'environnement fiscal et social de la structure

Connaissance des enjeux et techniques de la communication
Connaissance des enjeux de sécurité numérique
Connaissance des particularités et enjeux de la responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE)
Connaissance des risques liés à la fonction du dirigeant (civil et pénal)

FICHE COMPÉTENCE PROFESSIONNELLE N° 2

Inscrire la structure dans son territoire

Description de la compétence – processus de mise en œuvre

En fonction des orientations définies par la gouvernance, des parties prenantes, des dynamiques économiques, sociales ou culturelles, mettre en œuvre les moyens pour assurer à la structure une visibilité dans son environnement territorial, y compris sur Internet et les réseaux sociaux.

Contexte(s) professionnel(s) de mise en œuvre

Le dirigeant réalise ce travail généralement seul, par délégation de la gouvernance (direction du siège, conseil d'administration, élus…). Son cadre d'action est adapté selon le contexte, association ou entreprise.

Critères de performance

Les moyens mobilisés pour rendre visible la structure sont pertinents
La structure est visible sur Internet et les réseaux sociaux

Savoir-faire techniques, savoir-faire organisationnels, savoir-faire relationnels, savoirs

Traduire en actions les choix d'orientation et la stratégie déterminée par la gouvernance
Traduire en actions les choix d'orientation et les priorités des politiques publiques

Organiser la politique et les moyens de communication
Organiser le suivi de la visibilité sur internet et les réseaux sociaux
Organiser son temps pour pouvoir se tenir informé

Prendre part aux événements locaux
Animer et participer à des réseaux
Développer et entretenir un réseau avec les acteurs clés pour la structure
Initier et développer des partenariats
Se présenter conformément à l'image de la structure que l'on souhaite donner

Connaissance de la définition d'un territoire
Connaissance des acteurs institutionnels et consulaires d'un territoire
Connaissance des réseaux professionnels d'un territoire
Connaissance des règles relatives aux partenariats
Connaissance des règles de conventionnement institutionnel
Connaissance des règles de communication sur internet et les réseaux sociaux
Connaissance des principes généraux de la communication institutionnelle
Connaissance des éléments de bases de la communication verbale et non verbale

FICHE COMPÉTENCE PROFESSIONNELLE N° 3

Manager et animer une équipe

Description de la compétence – processus de mise en œuvre

A partir des objectifs définis par la gouvernance, et dans le respect des différentes législations et règlementations du travail, développer la performance collective, prendre les mesures nécessaires pour assurer la pérennité et la sécurité des équipes, fédérer les équipes autour des projets en cours et à venir. Définir de manière optimale les effectifs pour la réalisation des projets. Veiller à l'adaptation des postes de travail et plus particulièrement pour les personnes en situation de handicap.

Contexte(s) professionnel(s) de mise en œuvre

Le dirigeant réalise ce travail généralement seul ou par délégation de la gouvernance (direction du siège, conseil d'administration, élus…). Son cadre d'action est adapté selon le contexte, association ou entreprise, agissant pour le secteur public ou le secteur privé.

Critères de performance

Les effectifs sont organisés de manière optimale pour les différents projets.
Les mesures prises pour la protection et la sécurité sont conformes aux différentes réglementations
Les postes de travail sont adaptés aux personnes en situation de handicap

Savoir-faire techniques, savoir-faire organisationnels, savoir-faire relationnels, savoirs

Définir l'organigramme opérationnel
Constituer et organiser des équipes
Anticiper les changements d'organisation
Etablir les profils et les fiches de postes
Traduire les objectifs de l'entreprise en termes de besoins de compétence (qualitativement et quantitativement)
Définir les procédures d'accueil et d'intégration des nouveaux collaborateurs
Mettre en œuvre le règlement intérieur et appliquer les procédures disciplinaires
Recruter
Appliquer la réglementation sociale
Mettre en œuvre l'accompagnement et le suivi des salariés dans leur parcours (entretiens, bilans, professionnalisation, formations …)
Utiliser les outils numériques à des fins de management collaboratif
Assurer la Gestion des emplois et des parcours professionnels (GEPP)
Etablir les documents de sécurité du travail (Document unique d'évaluation des risques professionnels - DUERP)
Analyser les besoins afférents à la situation de handicap
Appliquer les mesures relatives à l'aménagement, à l'adaptation ou à la transformation du poste de travail de la personne en situation de handicap.
Analyser sa pratique professionnelle

Prévoir les besoins de personnel
Déléguer et superviser la gestion administrative du personnel
Programmer la tenue des rendez-vous avec les Instances Représentatives du Personnel (IRP)
Organiser les échanges d'informations pour faciliter le travail transversal
Organiser la GEPP avec des outils adaptés aux besoins
Définir une organisation de travail prenant en compte les besoins éventuels de la personne en situation de handicap

Planifier un bilan régulier sur la pertinence dans la durée des aménagements mis en œuvre pour l'adaptation des postes de travail pour les personnes en situation de handicap

Mettre en place un collectif de travail autour d'un projet
Communiquer les informations utiles au bon fonctionnement des équipes avec clarté, simplicité et neutralité
Animer des réunions
Écouter activement
Communiquer avec assertivité
Négocier avec les institutions représentatives du personnel
Mettre en œuvre les outils de communication vers et entre ses équipes
Résoudre les conflits
Accueillir un nouveau collaborateur en situation de handicap

Connaissance de démarches de conduite du changement
Connaissance des différents types de management
Connaissance de l'organisation de la gestion du personnel
Connaissance de méthodes d'animation d'équipe
Connaissance de méthodes de gestion de projet et de délégation
Connaissance de méthodes de gestion des conflits
Connaissance de méthodes de gestion du temps
Connaissance de méthodes de tenue de réunions et d'entretiens
Connaissance des enjeux de la Qualité de vie au travail et des conditions de travail
Connaissance du cadre légal, des enjeux et objectifs de la Gestion des emplois et des parcours professionnels - GEPP
Connaissance des institutions représentatives du personnel et de leurs attributions
Connaissance des obligations relatives à la réglementation sur la sécurité au travail
Connaissance des procédures de gestion du personnel (recrutement, paie, formation, gestion de carrière, départ)
Connaissance de l'environnement de la formation professionnelle du secteur
Connaissance de la législation du travail (hiérarchie des normes, code du travail, convention collective…)
Connaissance de la règlementation liée au RGPD
Connaissance de la réglementation sur les lanceurs d'alerte
Connaissance de la mise en œuvre des actions de formation
Connaissance du rôle de la médecine du travail relatif à l'aptitude du travail
Connaissance de la règlementation en vigueur sur l'adaptation des postes de travail
Connaissance des principales catégories de handicap et des aménagements induits
Connaissance de la convention internationale aux droits des personnes handicapées

FICHE COMPÉTENCE PROFESSIONNELLE N° 4

Adapter l'offre de la structure à la demande

Description de la compétence – processus de mise en œuvre

En tenant compte des orientations de la gouvernance, des conditions de l'activité, des besoins exprimés ou perçus, déterminer les différents segments de marché. Déterminer les canaux de communication pertinents pour assurer la visibilité de l'offre. Répondre aux demandes des clients ou aux appels d'offre ou à projet. Analyser l'offre et la mettre en adéquation à la demande.

Contexte(s) professionnel(s) de mise en œuvre

Le dirigeant travaille en collaboration avec les équipes commerciales, de délivrance de biens et services, de production et de communication. Il coordonne les actions de développement en fonction des objectifs, partage les informations.

Critères de performance

La segmentation du marché est définie.
La visibilité de l'offre est effective
L'offre est adaptée à la demande
Les réponses aux appels d'offre sont conformes aux besoins exprimés

Savoir-faire techniques, savoir-faire organisationnels, savoir-faire relationnels, savoirs

Mettre en place une veille marketing
Analyser les tendances du marché et de la clientèle à partir de données générales ou sectorielles
Analyser les besoins ou comportements de la clientèle à partir des données du système d'information
Définir les segments des publics
Analyser les stratégies, produits, positionnements et parts de marché de la concurrence
Définir les avantages concurrentiels de l'offre
Évaluation des forces, faiblesses, opportunités et menaces de la structure
Rédiger un plan marketing
Préparer une démarche de labellisation ou de certification

Organiser et assurer une démarche marketing
Organiser la collecte des informations

Sélectionner les canaux de diffusion de l'information marketing
Communiquer dans le cadre du plan marketing

Connaissance des outils et principes des études de marché
Connaissance de l'analyse de l'environnement et de la concurrence
Connaissance de la communication (médias et numériques) relative aux produits
Connaissance de la définition du prix d'un produit
Connaissance de la démarche marketing stratégique
Connaissance des différentes segmentations de la clientèle
Connaissance des facteurs de déclenchement de l'achat
Connaissance des freins à l'achat
Connaissance du fonctionnement marketing des médias numériques

FICHE COMPÉTENCE PROFESSIONNELLE N° 5

Organiser et développer la diffusion de l'offre

Description de la compétence – processus de mise en œuvre

En tenant compte des objectifs de développement de l'activité et de l'étude marketing, définir la politique de diffusion de l'offre tant sur l'aspect commercial que celui du service proposé, à mettre en œuvre et la décliner en action. Analyser les résultats obtenus et apporter une action correctrice.

Contexte(s) professionnel(s) de mise en œuvre

Le dirigeant travaille en collaboration avec les équipes commerciales ou de délivrance des biens et services. Au sein d'une association ou d'un service non marchand, la mise en œuvre de cette compétence peut être partielle.

Critères de performance

La politique de diffusion de l'offre est définie
Les actions de diffusion de l'offre sont définies
Les résultats économiques ou de placement sont analysés

Savoir-faire techniques, savoir-faire organisationnels, savoir-faire relationnels, savoirs

Traduire le plan marketing en action de développement
Définir des objectifs cohérents et atteignables et mesurables
Analyser les résultats des actions menées
Structurer la prospection en planification et suivi
Assurer une veille
Réceptionner et répondre à une demande ou à un appel d'offre
Définir les modalités d'une opération événementielle
Définir la politique de communication numérique

Organiser et mettre en place une action de diffusion de l'offre
Organiser la communication numérique

Dynamiser les forces de ventes
Développer la délivrance de biens et services
Être à l'écoute des équipes commerciale et de délivrance de biens et services
Être à l'écoute des clients et des usagers
Négocier les conditions contractuelles
Animer la relation avec les clients, usagers, fournisseurs et partenaires

Connaissance de la force de vente et de ses composantes
Connaissance de la méthode de construction d'un plan d'action de diffusion de l'offre
Connaissance des méthodes de négociation commerciale
Connaissance des méthodes de vente
Connaissance des types d'actions de délivrance de biens et services
Connaissance des circuits de distribution physiques et numériques
Connaissance des outils de gestion de la relation client ou de l'usager
Connaissance d'outils de suivi, tableau de bord
Connaissance des conditions de règlement des clients ou des usagers
Connaissances du droit commercial
Connaissance du Règlement général sur la protection des données - RGPD
Connaissance de la règlementation des marchés publics et privés liés aux appels d'offre

Connaissance des différentes procédures et modalités de réponses aux appels d'offre
Connaissance de la règlementation liée aux subventions et financements publics
Connaissance des outils de communication numériques

FICHE COMPÉTENCE PROFESSIONNELLE N° 6

Organiser la production

Description de la compétence – processus de mise en œuvre

En fonction des objectifs de production définis, en respectant les process industriels, les règles de sécurité, les normes qualité, optimiser le dispositif de production pour réaliser les commandes ou les services à honorer. Analyser les indicateurs de satisfaction clients ou de production et apporter les ajustements nécessaires. Adapter les postes de travail aux personnes en situation de handicap.

Contexte(s) professionnel(s) de mise en œuvre

Le dirigeant travaille en collaboration avec les équipes commerciales ou de délivrance de biens et services et les équipes techniques. Au sein d'une association ou d'un service non marchand, la mise en œuvre de cette compétence peut être partielle.

Critères de performance

Le dispositif de production est optimisé
Les indicateurs de satisfaction clients ou de production sont analysés
Les postes de travail sont adaptés aux personnes en situation de handicap

Savoir-faire techniques, savoir-faire organisationnels, savoir-faire relationnels, savoirs

S'assurer de la capacité de production
Identifier et ajuster les ressources critiques (main-d'œuvre, matières premières)
Optimiser le stockage et l'approvisionnement
Confronter la commande aux contraintes de production
Gérer les opérations de sous-traitance
Analyser et synthétiser les dysfonctionnements, les décalages et les imprévus
Élaborer et mettre en œuvre des mesures correctives et des contrôles d'impact associés
Auditer, évaluer et analyser les risques et appliquer les règles de sécurité
Assurer l'actualisation du Document unique d'évaluation des risques professionnels (DUERP)
Appliquer les mesures relatives à l'aménagement, à l'adaptation ou à la transformation du poste de travail de la personne en situation de handicap
Définir un plan d'investissement de sécurisation des risques

Organiser l'ensemble des process envisagés, conception, développement des produits
Organiser les équipes et les espaces de travail en respectant les règles de sécurité
Organiser les approvisionnements
Organiser les flux physiques, qualité des installations, traitement et dysfonctionnement
Organiser la maintenance et les évolutions de l'outil de production
Organiser le contrôle qualité
Organiser l'actualisation du Document unique d'évaluation des risques professionnels (DUERP)
Définir une organisation de travail prenant en compte les besoins éventuels de la personne en situation de handicap

Négocier les conditions contractuelles à l'achat
Travailler en équipe
S'assurer de la qualité de vie et des conditions de travail (QVCT)
Faire respecter les règles de sécurité

Connaissance des concepts fondamentaux de gestion de la production
Connaissance des méthodes de planification et de suivi de la production

Connaissance des méthodes d'analyse des processus de production
Connaissance des méthodes pour déterminer la capacité de production actuelle
Connaissance des contraintes de production et de leur impact sur l'environnement
Connaissance des techniques de négociation des achats
Connaissance des indicateurs de performance pertinents pour la production
Connaissance de l'organisation des flux physiques et de l'ensemble des processus
Connaissance des principes de gestion des stocks et d'approvisionnement
Connaissance des principes de la gestion d'équipe et de la communication efficace
Connaissance des concepts de base de l'analyse des coûts de production
Connaissance des logiciels et outils de gestion de la production
Connaissance des concepts fondamentaux de gestion de la qualité et d'amélioration continue
Connaissance des règles de sécurité spécifiques au domaine d'activité
Connaissance des règles relatives au Document unique d'évaluation des risques professionnels (DUERP)
Connaissance du rôle de la médecine du travail relatif à l'aptitude du travail
Connaissance de la règlementation en vigueur sur l'adaptation des postes de travail
Connaissance des principales catégories de handicap et des aménagements induits
Connaissance de l'évaluation des risques

FICHE COMPÉTENCE PROFESSIONNELLE N° 7

Analyser le bilan de la structure

Description de la compétence – processus de mise en œuvre

En tenant compte de son objet social effectuer les retraitements comptables nécessaires, calculer la situation nette et les ratios pertinents afin de vérifier la solidité financière. Justifier par écrit les variations constatées.

Contexte(s) professionnel(s) de mise en œuvre

L'analyse du bilan est réalisée au minimum à la clôture de l'exercice et plus généralement périodiquement ou ponctuellement en cas de besoin particulier.

Le responsable de petite ou moyenne structure effectue, seul à l'aide d'un logiciel dédié, ou en collaboration avec un cabinet d'expertise comptable, les différents retraitements nécessaires à l'analyse du bilan.

Critères de performance

Les retraitements comptables sont appropriés
Les ratios et la situation nette sont calculés
Les variations sont justifiées par écrit

Savoir-faire techniques, savoir-faire organisationnels, savoir-faire relationnels, savoirs

Effectuer les retraitements des postes concernés
Etablir et analyser le bilan fonctionnel
Calculer le fonds de roulement, le besoin en fonds de roulement, et la trésorerie
Déterminer et analyser les ratios pertinents
Présenter une note de synthèse

Etablir un planning de production des indicateurs
Déterminer les informations nécessaires à l'analyse

Adapter le contenu technique à son interlocuteur
S'exprimer avec tact et fermeté
Respecter la confidentialité

Connaissance de la présentation du bilan comptable
Connaissance de la structure des postes du bilan
Connaissance des notions emplois ressources
Connaissance du bilan fonctionnel
Connaissance du fonds de roulement, besoin en fonds de roulement, trésorerie d'exploitation et hors exploitation.
Connaissance du besoin en fonds de roulement normatif
Connaissance du financement à court terme
Connaissance du financement à moyen et long terme
Connaissance des ratios de bilan
Connaissance des méthodes de valorisations des stocks
Connaissance du retraitement du crédit-bail
Connaissance de la gestion des effets escomptés, non échus
Connaissance de la rédaction des écrits professionnels
Connaissance de la notion de situation nette

Connaissance de la notion de cessation de paiement
Connaissance du fonctionnement du tribunal de commerce
Connaissance des procédures collectives pour les entreprises en difficulté

FICHE COMPÉTENCE PROFESSIONNELLE N° 8

Analyser le compte de résultat de la structure

Description de la compétence – processus de mise en œuvre

En tenant compte de son objet social effectuer les retraitements comptables nécessaires. Calculer les différents ratios nécessaires afin de vérifier la rentabilité de l'activité. Justifier par écrit les variations constatées.

Contexte(s) professionnel(s) de mise en œuvre

L'analyse du compte de résultat est réalisée au minimum à la clôture de l'exercice et plus généralement périodiquement ou ponctuellement en cas de besoin particulier.

Le responsable de petite ou moyenne structure effectue, seul à l'aide d'un logiciel dédié, ou en collaboration avec un cabinet d'expertise comptable, les différents retraitements nécessaires à l'analyse du compte de résultat.

Critères de performance

Les retraitements comptables sont appropriés
Les ratios sont calculés
Les écarts sont identifiés et analysés

Savoir-faire techniques, savoir-faire organisationnels, savoir-faire relationnels, savoirs

Analyser les écarts entre différents postes du compte de résultat
Calculer et interpréter les soldes intermédiaires de gestion (SIG)
Calculer la capacité d'autofinancement (CAF)
Déterminer et analyser les ratios pertinents
Déterminer les charges fixes et les charges variables
Déterminer et analyser la rentabilité d'une opération
Déterminer et analyser le seuil de rentabilité
Présenter une note de synthèse
Etablir des documents budgétaires ou prévisionnels

Déterminer les informations nécessaires à l'analyse du compte de résultat
Organiser l'élaboration des budgets

Adapter le contenu technique à son interlocuteur
S'exprimer avec tact et fermeté
Respecter la confidentialité

Connaissance de l'analyse des coûts fixes, coûts variables et marge sur coût variable (M/CV)
Connaissance de la capacité d'autofinancement (CAF)
Connaissance des principes de la comptabilité analytique (coûts complets, coûts partiels…)
Connaissance de la structure du compte de résultat
Connaissance des ratios de résultat
Connaissance des soldes intermédiaires de gestion (SIG)
Connaissance de la rédaction des écrits professionnels
Connaissance des retraitements usuels (crédit-bail, intérim, etc.)
Connaissance de spécificités de certains secteurs (formation, transport, etc.)
Connaissance des techniques budgétaires et prévisionnelles
Connaissance des règles de demande de subvention

FICHE COMPÉTENCE PROFESSIONNELLE N° 9

Rédiger le rapport d'activité de la structure

Description de la compétence – processus de mise en œuvre

En fonction des documents comptables, du développement de l'activité, d'obligations légales, ou contractuelles, établir un rapport d'activité sur les événements significatifs intervenus pendant l'exercice et leur traduction en données chiffrées.

Contexte(s) professionnel(s) de mise en œuvre

Le dirigeant traduit les événements de l'exercice en fonction des interlocuteurs et de la confidentialité des informations données.

Au sein d'une entreprise ou d'une association le document revêt un intérêt pour la gouvernance (direction du siège, conseil d'administration, assemblée générale, etc.) avec une présentation plus ou moins normée avec des informations et des indicateurs définis.

Ce document en fonction de critères juridiques peut être vérifié par un Commissaire aux comptes.

Critères de performance

La présentation est conforme aux normes ou aux pratiques admises.
Les faits marquants sont mentionnés dans le contenu (événements significatifs, etc.).
Les informations mentionnées sont justifiées.

Savoir-faire techniques, savoir-faire organisationnels, savoir-faire relationnels, savoirs

Evaluer les réalisations, les défis et les opportunités pour l'entreprise
Identifier les faits marquants et les réalisations clés
Identifier des tendances à partir des données
Interpréter les données statistiques et de performances
Lier les activités de l'entreprise aux résultats financiers et opérationnels
Collecter des données de référence et des informations pertinentes
Rédiger un écrit professionnel
Présenter des documents émis à destination de personnes en situation de handicap

Collecter des informations pertinentes auprès de diverses sources et équipes
Etablir un calendrier pour la rédaction, la révision et la finalisation
Organiser les échanges avec la gouvernance sur le contenu du rapport

Adapter le contenu, le ton et le style de rédaction en fonction des objectifs du rapport
Communiquer visuellement en créant des graphiques et des tableaux pertinents
Collecter des informations pertinentes à partir de diverses sources
Présenter les informations dans une communication publique

Connaissance des outils et principes de gestion de projet
Connaissance des enjeux de la qualité de vie et des conditions de travail (QVCT)
Connaissance des enjeux de la responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE)
Connaissance des documents de synthèse (bilan, résultat et annexe comptable)
Connaissance des principes généraux de la comptabilité
Connaissance des enjeux du numérique et des technologies émergeantes
Connaissance de la communication d'entreprise à l'interne et vis-à-vis des tiers
Connaissance des obligations réglementaires du secteur

Connaissance des principales catégories de handicap et des aménagements induits
Connaissance des logiciels pour créer des graphiques, des diagrammes et des tableaux

FICHE DES COMPÉTENCES TRANSVERSALES DE L'EMPLOI TYPE

Communiquer

Description de la compétence – processus de mise en œuvre

En tenant compte de la confidentialité et de la demande, communiquer auprès des tiers, oralement ou par écrit les informations. La communication orale ou écrite tient compte de la situation de handicap du correspondant.

Critères de performance

L'information répond à la demande.
Le mode de transmission est adapté à une personne en situation de handicap.
La confidentialité est respectée.

Evaluer ses actions

Description de la compétence – processus de mise en œuvre

A partir des choix, des décisions prises et des actions réalisées, en tenant compte des conditions de mise en œuvre, analyser les résultats obtenus et déterminer les ajustements pour la prise de décisions futures et l'amélioration continue.

Critères de performance

L'analyse des résultats est faite
Les ajustements sont définis
L'analyse se situe dans une démarche d'amélioration continue

Mettre en œuvre une démarche de résolution de problème

Description de la compétence – processus de mise en œuvre

En présence d'une difficulté rencontrée, mettre en œuvre une démarche logique afin d'en comprendre les causes. Adapter les procédures ou l'organisation interne au regard de l'amélioration continue.

Critères de performance

La démarche de résolution de problème est mise en œuvre
Les procédures ou l'organisation interne sont adaptées

Glossaire technique

Gestion des emplois et des parcours professionnels (GEPP)

Méthode pour adapter – à court et moyen termes – les emplois, les effectifs et les compétences aux exigences issues de la stratégie des entreprises et des modifications de leurs environnements économique, technologique, social et juridique, en plaçant le parcours professionnel au centre du dispositif.

Management participatif

Ensemble des techniques de gestion, de planification, d'organisation, de direction et de contrôle mises en œuvre dans une entreprise. En d'autres termes, le management est l'ensemble des principes relatifs aux fonctions de gestion, d'encadrement, d'administration, de structuration et de suivi au sein d'une entreprise. (www.cap-rh.fr).

Association

La Loi du 1er juillet 1901 dans son article 1er définit l'association comme étant une « Convention par laquelle deux ou plusieurs personnes mettent en commun d'une façon permanente leurs connaissances ou leur activité dans un but autre que de partager des bénéfices ».

Etablissement

Selon l'INSEE, un établissement constitue une unité de production géographiquement individualisée, mais juridiquement dépendante de l'unité légale. Il produit des biens ou des services.

Gouvernance

C'est l'ensemble des règles qui régissent la manière dont les entreprises sont contrôlées et dirigées. La gouvernance répartit les droits et les obligations des différents intervenants au sein de l'entreprise, tels que les actionnaires ou les dirigeants, et pose les règles et les procédures de prise de décision. (www.economie.gouv.fr/)

Leadership

Attitude ou capacité du dirigeant d'un groupe.

Définition 1 : Anglicisme qui signifie « position de leader » ; le terme désigne l'influence d'un individu sur un groupe.
Définition 2 : En management, le leadership est la capacité à mobiliser les ressources des collaborateurs pour atteindre les objectifs fixés. (www.dictionnaire l'internaute.fr).

Marketing mix

Le marketing mix, appelé en français plan de marchéage, regroupe l'ensemble des décisions et actions marketing prises pour assurer le succès d'un produit, service, marque ou enseigne sur son marché. (www.definitions-marketing)

Panel

Échantillon de personnes sélectionnées pour les besoins d'une enquête de longue durée, dont il est enregistré périodiquement les réactions dans des domaines différents : écoute(s) radiophonique(s), opinion(s) politique(s) et intentions de vote, habitudes d'achat, de consommation, etc. (www.cntrl).

Petite ou moyenne entreprise (PME)

Selon l'article 51 de la loi n°2008-776 du 4 août 2008 de modernisation de l'économie et du décret n)2008-1354 du 18 décembre 2008, les Petites et moyennes entreprises (PME) sont définies suivant trois critères. Elles occupent moins de 250 personnes, présentent un chiffre d'affaires annuel n'excédant pas 50 millions d'euros ou un total de bilan n'excédant pas 43 millions d'euros.
L'INSEE inclue la catégorie des microentreprises (MIC). Les MIC occupent moins de 10 personnes et présentent un chiffre d'affaires annuel ou un total de bilan n'excédant pas 2 millions d'euros.

Qualité de vie et des conditions de travail

Selon l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (ANACT) la qualité de vie et des conditions de travail (QVCT) désigne une démarche collective que peut mener une entreprise, une association ou une structure publique et qui répond entre autres à améliorer le travail dans le but de développer la santé des personnes au travail et contribuer à la performance globale (opérationnelle, économique, sociale et environnementale) de l'organisation. (...)

Ratio

Rapport significatif entre deux données chiffrées caractéristiques de la situation d'une entreprise, qui s'exprime sous forme de pourcentage ou de quotient. (www.cntrl).

Télétravail

Selon l'article L-1222-9 du code du travail, le télétravail désigne toute forme d'organisation du travail dans laquelle un travail qui aurait également pu être exécuté dans les locaux de l'employeur est effectué par un salarié hors de ces locaux de façon volontaire en utilisant les technologies de l'information et de la communication. (...)

Certains auteurs parlent de travail hybride.

Unité d'œuvre

En gestion analytique, l'unité d'œuvre permet de distribuer des charges indirectes selon certains critères. Ces derniers peuvent être le nombre de salariés, le volume de chiffres d'affaires ou encore le volume d'heures employé. Une fois répartis, ils sont par la suite imputés dans un calcul de coût et de revient d'un service ou d'un bien. (www.entreprises-et-management).

Glossaire du REAC

Activité type

Une activité type est un bloc de compétences qui résulte de l'agrégation de tâches (ce qu'il y a à faire dans l'emploi) dont les missions et finalités sont suffisamment proches pour être regroupées. Elle renvoie au certificat de compétences professionnelles (CCP).

Activité type d'extension

Une activité type d'extension est un bloc de compétences qui résulte de l'agrégation de tâches qui constituent un domaine d'action ou d'intervention élargi de l'emploi type. On la rencontre seulement dans certaines déclinaisons de l'emploi type. Cette activité n'est pas dans tous les TP. Quand elle est présente, elle est attachée à un ou des TP. Elle renvoie au certificat complémentaire de spécialisation (CCS).

Compétence professionnelle

La compétence professionnelle se traduit par une capacité à combiner un ensemble de savoirs, savoir-faire, comportements, conduites, procédures, type de raisonnement, en vue de réaliser une tâche ou une activité. Elle a toujours une finalité professionnelle. Le résultat de sa mise en œuvre est évaluable.

Compétence transversale

La compétence transversale désigne une compétence générique commune aux diverses situations professionnelles de l'emploi type. Parmi les compétences transversales, on peut recenser les compétences correspondant :

- à des savoirs de base,
- à des attitudes comportementales et/ou organisationnelles.

Critère de performance

Un critère de performance sert à porter un jugement d'appréciation sur un objet en termes de résultat(s) attendu(s) : il revêt des aspects qualitatifs et/ou quantitatifs.

Emploi type

L'emploi type est un modèle d'emploi représentatif d'un ensemble d'emplois réels suffisamment proches, en termes de mission, de contenu et d'activités effectuées, pour être regroupées : il s'agit donc d'une modélisation, résultante d'une agrégation critique des emplois.

Référentiel d'Emploi, Activités et Compétences (REAC)

Le REAC est un document public à caractère règlementaire (visé par l'arrêté du titre professionnel) qui s'applique aux titres professionnels du ministère chargé de l'emploi. Il décrit les repères pour une représentation concrète du métier et des compétences qui sont regroupées en activités dans un but de certification.

Savoir

Un savoir est une connaissance mobilisée dans la mise en œuvre de la compétence professionnelle ainsi qu'un processus cognitif impliqué dans la mise en œuvre de ce savoir.

Savoir-faire organisationnel

C’est un savoir et un savoir-faire de l’organisation et du contexte impliqués dans la mise en œuvre de l’activité professionnelle pour une ou plusieurs personnes.

Savoir-faire relationnel

C’est un savoir comportemental et relationnel qui identifie toutes les interactions socioprofessionnelles réalisées dans la mise en œuvre de la compétence professionnelle pour une personne. Il s’agit d’identifier si la relation s’exerce : à côté de (sous la forme d’échange d’informations) ou en face de (sous la forme de négociation) ou avec (sous la forme de travail en équipe ou en partenariat, etc.).

Savoir-faire technique

Le savoir-faire technique est le savoir procéder, savoir opérer à mobiliser en utilisant une technique dans la mise en œuvre de la compétence professionnelle ainsi que les processus cognitifs impliqués dans la mise en œuvre de ce savoir-faire.

Titre professionnel

La certification professionnelle délivrée par le ministre chargé de l'emploi est appelée « titre professionnel ». Ce titre atteste que son titulaire maîtrise les compétences, aptitudes et connaissances permettant l'exercice d'activités professionnelles qualifiées. (Article R338-1 et suivants du Code de l’Education).

Reproduction interdite
Article L 122-4 du code de la propriété intellectuelle
"Toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite. Il en est de même pour la traduction, l'adaptation ou la transformation, l'arrangement ou la reproduction par un art ou un procédé quelconque."

Réalisé par l'AFPA pour le compte de l'Etat