

# Référentiel de compétences du

B.U.T. *Gestion des entreprises et administrations*

Parcours *Contrôle de gestion et pilotage de la performance*

Une **compétence** est un « **savoir-agir complexe**, prenant appui sur la mobilisation et la combinaison efficaces d'une variété de ressources à l'intérieur d'une famille de situations » (Tardif, 2006). Les ressources désignent ici les savoirs, savoir-faire et savoir-être dont dispose un individu et qui lui permettent de mettre en œuvre la compétence.

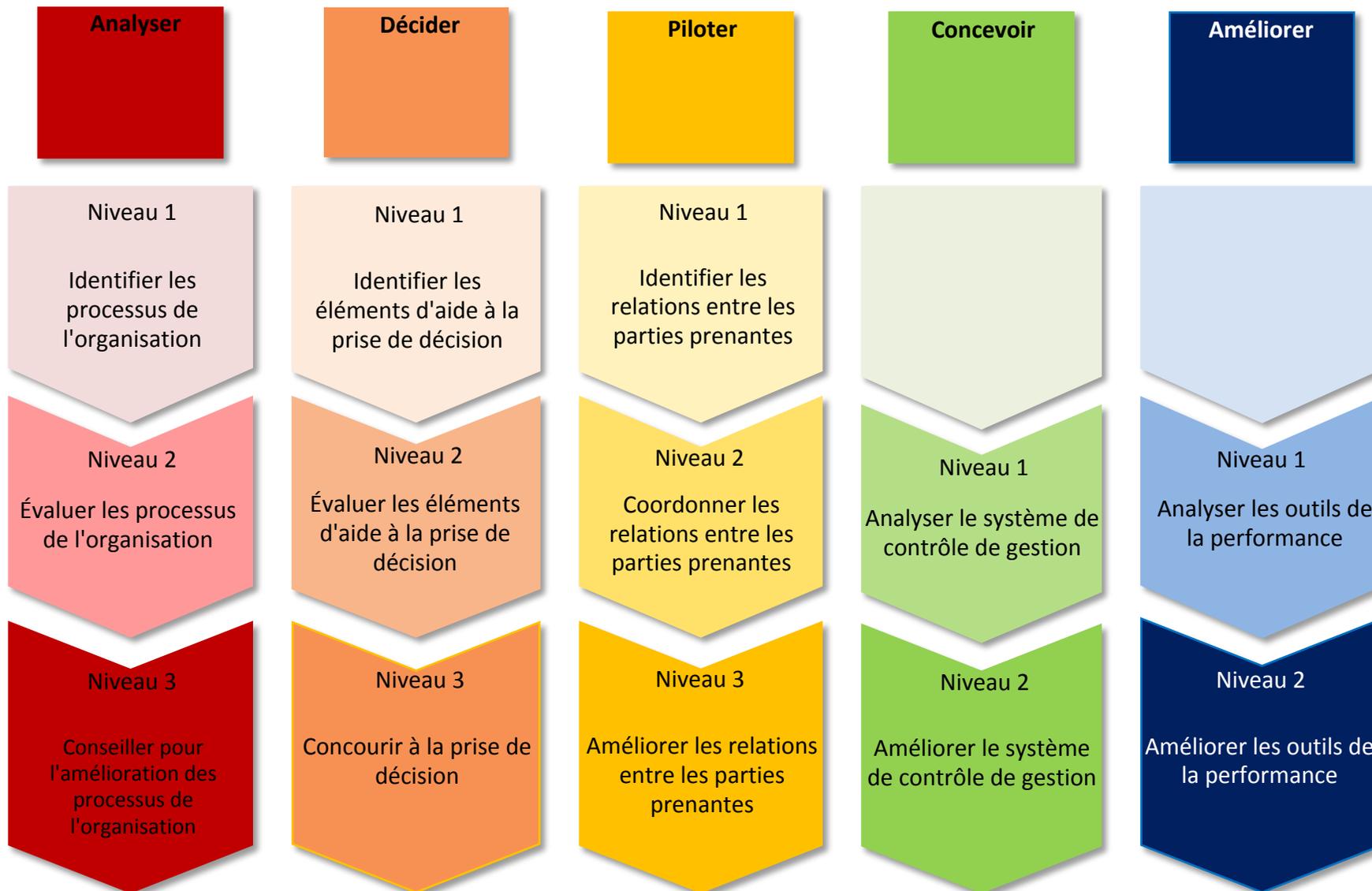
<b>Analyser</b>	<b>Analyser les processus de l'organisation dans son environnement</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>en déterminant correctement ses enjeux sociaux économiques et juridiques</li><li>en identifiant rigoureusement les différentes dimensions de l'identité et des caractéristiques internes et externes des organisations selon des critères pertinents</li><li>en présentant de manière détaillée les attentes de chacun des acteurs et partenaires de l'organisation</li></ul>
<b>Décider</b>	<b>Aider à la prise de décision</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>en utilisant efficacement un système d'information de gestion adapté</li><li>en utilisant des outils notamment numériques pertinents</li><li>en interprétant pertinemment les données qualitatives et quantitatives</li><li>en respectant rigoureusement les contraintes et les procédures de l'organisation</li></ul>
<b>Piloter</b>	<b>Piloter les relations avec les parties prenantes de l'organisation</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>en mettant en œuvre une démarche favorisant la cohésion de groupe</li><li>en participant efficacement à des travaux collectifs ou des projets collaboratifs</li><li>en mobilisant des outils et techniques de communication adaptés aux enjeux de l'organisation</li><li>en contribuant efficacement à la gestion individuelle et collective des parties prenantes de l'organisation</li><li>en appréciant la cohérence de la stratégie de l'organisation à l'aide d'outils de diagnostic interne et externe pertinents</li></ul>
<b>Concevoir</b>	<b>Concevoir des outils de contrôle de gestion</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>en choisissant une méthode de calcul des coûts pertinente</li><li>en solutionnant des problèmes de gestion en avenir certain et aléatoire</li><li>en maîtrisant la démarche budgétaire avec ses enjeux et ses limites</li><li>en proposant des améliorations en fonction d'écart budgétaires constatés</li><li>en élaborant des outils de gestion adaptés autour de l'entreprise étendue et de son environnement</li></ul>
<b>Améliorer</b>	<b>Mettre en œuvre des leviers d'amélioration continue des performances de l'organisation</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>en utilisant efficacement le processus de contrôle de gestion dans la conduite du changement</li><li>en optimisant les flux grâce au Système d'information</li><li>en concevant des tableaux de bord adaptés à la prise de décision</li><li>en optimisant la performance (Reporting et Indicateurs Clés de Performance)</li></ul>

## Les situations professionnelles

Les situations professionnelles se réfèrent aux **contextes** dans lesquels les compétences sont mises en jeu. Ces situations varient selon la compétence ciblée.

<b>Analyser</b>	Situations professionnelles	Réalisation d'une analyse environnementale appliquée au secteur de l'organisation Diagnostic en interne et en externe des forces et des faiblesses de l'organisation Identification des partenaires de l'organisation Réalisation de la veille sociale et juridique
<b>Décider</b>	Situations professionnelles	Mise en œuvre d'une organisation comptable et fiscale adaptée Collecte, traitement, analyse et diffusion des données chiffrées Exploitation des outils numériques pour participer à la digitalisation de l'organisation Prévision de l'activité de l'organisation
<b>Piloter</b>	Situations professionnelles	Analyse des relations avec les parties prenantes et collaboration à la stratégie organisationnelle Production de supports de communication écrite et orale y compris en langues étrangères Collaboration en mode projet Collaboration à la gestion opérationnelle des RH de l'organisation
<b>Concevoir</b>	Situations professionnelles	Réalisation d'études de coûts et de diagnostics d'une activité Participation à la définition des objectifs opérationnels et à leur traduction en termes de budget Contribution à l'élaboration de plans prévisionnels d'activité à court et moyen termes Contrôle des investissements et du retour sur investissement
<b>Améliorer</b>	Situations professionnelles	Mise en œuvre des indicateurs financiers et non financiers nécessaires à la mesure de la performance et du pilotage de l'activité Production de tableaux de bord et de synthèses chiffrées, commentées Remontée des informations (reporting) et adaptation du SI aux besoins applicatifs et réglementaires de l'organisation Accompagnement des utilisateurs aux programmes d'amélioration continue par la formation et la conduite du changement

## Les niveaux de développement des compétences



## Analyser les processus de l'organisation dans son environnement

en déterminant correctement ses enjeux sociaux économiques et juridiques  
en identifiant rigoureusement les différentes dimensions de l'identité et des caractéristiques internes et externes des organisations selon des critères pertinents  
en présentant de manière détaillée les attentes de chacun des acteurs et partenaires de l'organisation

Situations professionnelles

Réalisation d' une analyse environnementale appliquée au secteur de l'organisation  
Diagnostic en interne et en externe des forces et des faiblesses de l'organisation  
Identification des partenaires de l'organisation  
Réalisation de la veille sociale et juridique

Niveaux de développement

Apprentissages critiques

Niveau 1

Identifier les processus de l'organisation

Identifier les différents types d'enjeux  
Qualifier les différents types d'organisations  
Identifier les relations des acteurs au sein d'un processus

Niveau 2

Évaluer les processus de l'organisation

Analyser les différents types d'enjeux  
Analyser les dimensions identitaires (juridiques, managériales,...) de l'organisation  
Évaluer le niveau de performance des processus

Niveau 3

Conseiller pour l'amélioration des processus de l'organisation

Intégrer l'impact des enjeux sur l'organisation  
Conseiller un type d'organisation  
Proposer des améliorations des processus

## Aider à la prise de décision

- en utilisant efficacement un système d'information de gestion adapté
- en utilisant des outils notamment numériques pertinents
- en interprétant pertinemment les données qualitatives et quantitatives
- en respectant rigoureusement les contraintes et les procédures de l'organisation

Situations  
professionnelles

- Mise en œuvre d'une organisation comptable et fiscale adaptée
- Collecte, traitement, analyse et diffusion des données chiffrées
- Exploitation des outils numériques pour participer à la digitalisation de l'organisation
- Prévision de l'activité de l'organisation

Niveaux de  
développement

Apprentissages critiques

Niveau 1

Identifier les  
éléments d'aide à la  
prise de décision

- Identifier les composantes du système d'information de gestion
- Rechercher, collecter et traiter les données brutes afin de produire et de diffuser une information structurée
- Identifier les contraintes qui s'imposent à l'organisation
- Identifier les risques

Niveau 2

Évaluer les éléments  
d'aide à la prise de  
décision

- Analyser les enjeux du système d'information et leur impact sur le fonctionnement de l'organisation
- Exploiter un ERP/PGI et ses fonctionnalités de base
- Traiter les données pertinentes pour répondre à une problématique
- Analyser les contraintes et leur impact sur le fonctionnement et sur la performance de l'organisation
- Évaluer les risques

Niveau 3

Concourir à la prise de  
décision

- Collaborer au processus d'amélioration continue du Système d'Information
- Exploiter les données pour accompagner la prise de décision
- Participer à la prise de décision en fonction des contraintes identifiées
- Élaborer des mesures préventives de minimisation des risques

## Piloter les relations avec les parties prenantes de l'organisation

- en mettant en œuvre une démarche favorisant la cohésion de groupe
- en participant efficacement à des travaux collectifs ou des projets collaboratifs
- en mobilisant des outils et techniques de communication adaptés aux enjeux de l'organisation
- en contribuant efficacement à la gestion individuelle et collective des parties prenantes de l'organisation
- en appréciant la cohérence de la stratégie de l'organisation à l'aide d'outils de diagnostic interne et externe pertinents

Situations professionnelles

Analyse des relations avec les parties prenantes et collaboration à la stratégie organisationnelle  
Production de supports de communication écrite et orale y compris en langues étrangères  
Collaboration en mode projet  
Collaboration à la gestion opérationnelle des RH de l'organisation

Niveaux de développement

Apprentissages critiques

Niveau 1

Identifier les relations entre les parties prenantes

Identifier ses qualités individuelles  
Identifier les relations inter-personnelles et collectives  
Travailler en équipe avec méthodes  
Utiliser de façon pertinente les techniques de communication

Niveau 2

Coordonner les relations entre les parties prenantes

Mobiliser ses qualités individuelles au service de l'intelligence collective  
Analyser les relations inter-personnelles et collectives dans la stratégie de l'organisation  
Utiliser les outils d'organisation et méthodes dédiés au travail collaboratif  
Combiner les méthodes de communication en lien avec la stratégie

Niveau 3

Améliorer les relations entre les parties prenantes

Animer une équipe  
Mener un projet collaboratif  
Participer à l'amélioration de la politique de communication en lien avec la stratégie

## Concevoir des outils de contrôle de gestion

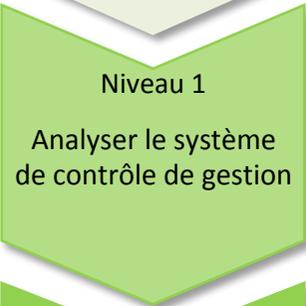
- en choisissant une méthode de calcul des coûts pertinente
- en solutionnant des problèmes de gestion en avenir certain et aléatoire
- en maîtrisant la démarche budgétaire avec ses enjeux et ses limites
- en proposant des améliorations en fonction d'écart budgétaires constatés
- en élaborant des outils de gestion adaptés autour de l'entreprise étendue et de son environnement

Situations  
professionnelles

Réalisation d'études de coûts et de diagnostics d'une activité  
Participation à la définition des objectifs opérationnels et à leur traduction en termes de budget  
Contribution à l'élaboration de plans prévisionnels d'activité à court et moyen termes  
Contrôle des investissements et du retour sur investissement

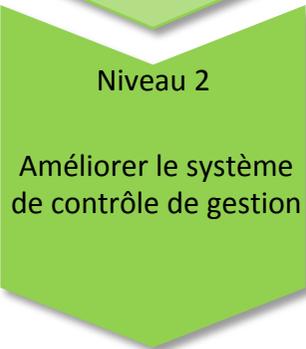
Niveaux de  
développement

Apprentissages critiques



Niveau 1

Analyser le système  
de contrôle de gestion



Niveau 2

Améliorer le système  
de contrôle de gestion



Identifier les intérêts et les limites des méthodes de calcul de coûts  
Mettre en oeuvre les démarches et pratiques budgétaires en lien avec les choix managériaux  
Analyser la rentabilité et le risque financier  
Analyser les relations des parties prenantes liées à la complexité du système de l'organisation  
Analyser la valeur dans une approche systémique

Rédiger un diagnostic approfondi en lien avec les choix managériaux et la gestion des risques  
Conseiller le décideur sur des actions correctives et préventives  
Mettre en oeuvre un système de management intégré dans une démarche qualité et d'amélioration continue de la performance globale de l'entreprise  
Prendre en compte les coûts environnementaux, sociaux et sociétaux dans une approche systémique

## Mettre en œuvre des leviers d'amélioration continue des performances de l'organisation

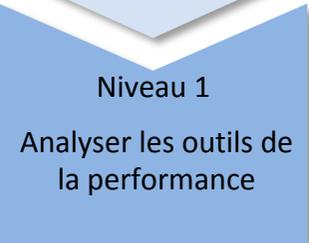
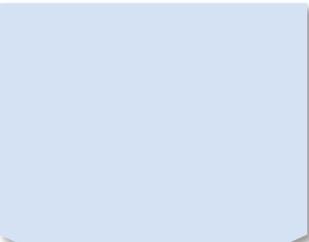
en utilisant efficacement le processus de contrôle de gestion dans la conduite du changement  
en optimisant les flux grâce au Système d'information  
en concevant des tableaux de bord adaptés à la prise de décision  
en optimisant la performance (Reporting et Indicateurs Clés de Performance)

Situations professionnelles

Mise en œuvre des indicateurs financiers et non financiers nécessaires à la mesure de la performance et du pilotage de l'activité  
Production de tableaux de bord et de synthèses chiffrées, commentées  
Remontée des informations (reporting) et adaptation du SI aux besoins applicatifs et réglementaires de l'organisation  
Accompagnement des utilisateurs aux programmes d'amélioration continue par la formation et la conduite du changement

Niveaux de développement

Apprentissages critiques



Niveau 1

Analyser les outils de la performance

Critiquer le fonctionnement d'une organisation  
Définir les indicateurs clés de performances  
Mettre en oeuvre des outils de suivi et de pilotage  
Exploiter des outils de visualisation des données

Niveau 2

Améliorer les outils de la performance

Exploiter les fonctionnalités avancées et adaptées d'un ERP / PGI  
Confronter différentes sources de données hétérogènes  
Proposer des plans d'action et des indicateurs cibles  
Analyser les enjeux de la RSE dans une approche globale de la performance

# Référentiel de compétences du

B.U.T. *Gestion des entreprises et administrations*

Parcours *Gestion comptable, fiscale et financière*

Une **compétence** est un « **savoir-agir complexe**, prenant appui sur la mobilisation et la combinaison efficaces d'une variété de ressources à l'intérieur d'une famille de situations » (Tardif, 2006). Les ressources désignent ici les savoirs, savoir-faire et savoir-être dont dispose un individu et qui lui permettent de mettre en œuvre la compétence.

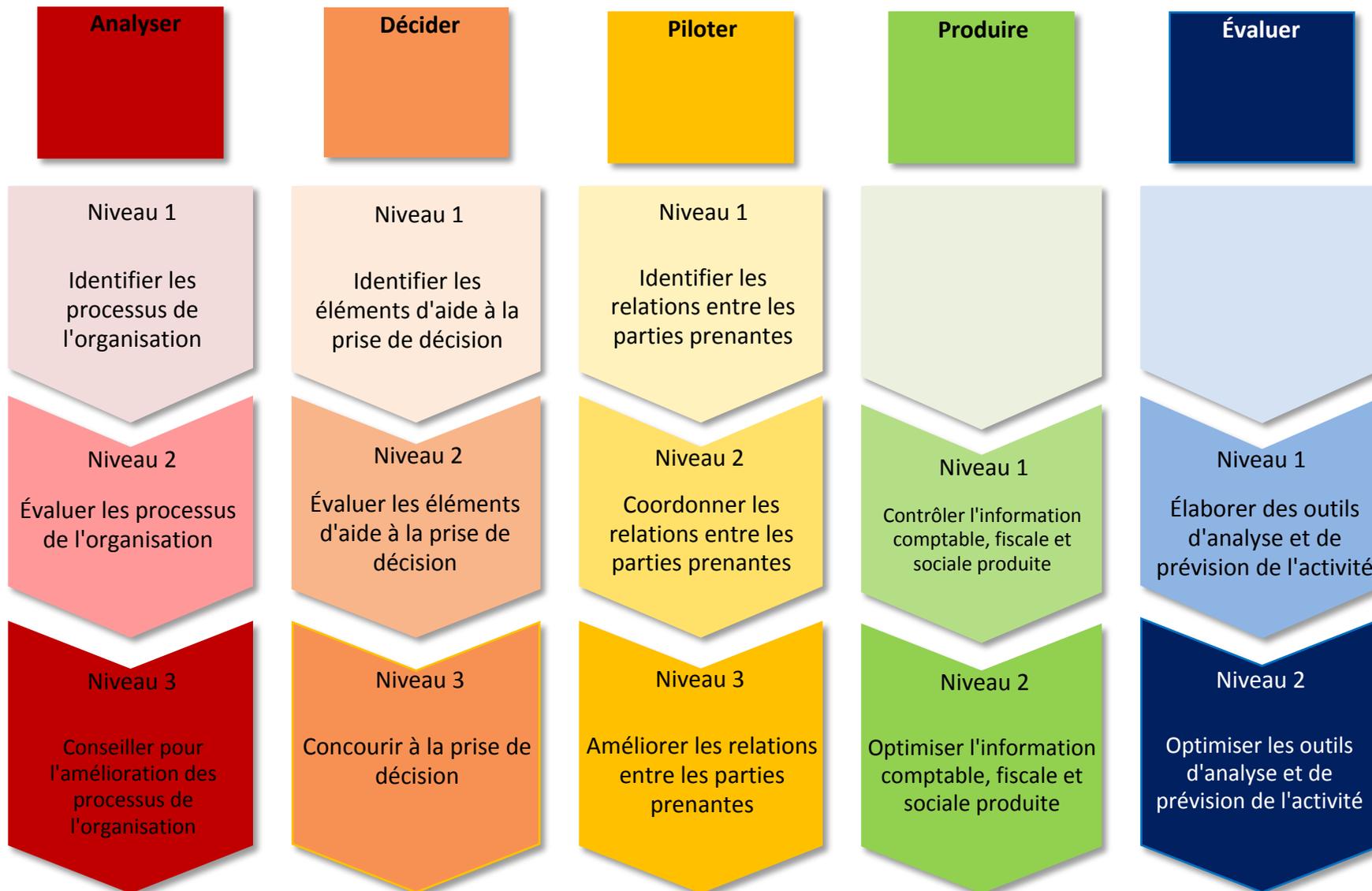
<b>Analyser</b>	<b>Analyser les processus de l'organisation dans son environnement</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>en déterminant correctement ses enjeux sociaux économiques et juridiques</li><li>en identifiant rigoureusement les différentes dimensions de l'identité et des caractéristiques internes et externes des organisations selon des critères pertinents</li><li>en présentant de manière détaillée les attentes de chacun des acteurs et partenaires de l'organisation</li></ul>
<b>Décider</b>	<b>Aider à la prise de décision</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>en utilisant efficacement un système d'information de gestion adapté</li><li>en utilisant des outils notamment numériques pertinents</li><li>en interprétant pertinemment les données qualitatives et quantitatives</li><li>en respectant rigoureusement les contraintes et les procédures de l'organisation</li></ul>
<b>Piloter</b>	<b>Piloter les relations avec les parties prenantes de l'organisation</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>en mettant en œuvre une démarche favorisant la cohésion de groupe</li><li>en participant efficacement à des travaux collectifs ou des projets collaboratifs</li><li>en mobilisant des outils et techniques de communication adaptés aux enjeux de l'organisation</li><li>en contribuant efficacement à la gestion individuelle et collective des parties prenantes de l'organisation</li><li>en appréciant la cohérence de la stratégie de l'organisation à l'aide d'outils de diagnostic interne et externe pertinents</li></ul>
<b>Produire</b>	<b>Produire l'information comptable, fiscale et sociale de l'organisation</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>en repérant précisément le fonctionnement juridique et comptable des différents types d'organisation</li><li>en respectant les règles comptables et de révision comptable applicables</li><li>en respectant les règles de droit fiscal et de droit social applicables</li><li>en s'adaptant efficacement à l'environnement numérique et à la digitalisation des activités comptables, sociales et fiscales</li></ul>
<b>Évaluer</b>	<b>Évaluer l'activité de l'organisation</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>en identifiant rigoureusement l'activité et la structure financière en fonction des différents types d'organisation</li><li>en proposant des solutions d'amélioration à partir de l'identification des éventuels problèmes</li><li>en développant la politique financière d'une organisation de façon pertinente et adaptée</li><li>en mobilisant des outils pertinents de contrôle de gestion propres à l'organisation</li><li>en développant un système d'information numérique d'analyse et de prévision de l'activité adapté au type d'organisation</li></ul>

## Les situations professionnelles

Les situations professionnelles se réfèrent aux **contextes** dans lesquels les compétences sont mises en jeu. Ces situations varient selon la compétence ciblée.

<b>Analyser</b>	Situations professionnelles	Réalisation d'une analyse environnementale appliquée au secteur de l'organisation Diagnostic en interne et en externe des forces et des faiblesses de l'organisation Identification des partenaires de l'organisation Réalisation de la veille sociale et juridique
<b>Décider</b>	Situations professionnelles	Mise en œuvre d'une organisation comptable et fiscale adaptée Collecte, traitement, analyse et diffusion des données chiffrées Exploitation des outils numériques pour participer à la digitalisation de l'organisation Prévision de l'activité de l'organisation
<b>Piloter</b>	Situations professionnelles	Analyse des relations avec les parties prenantes et collaboration à la stratégie organisationnelle Production de supports de communication écrite et orale y compris en langues étrangères Collaboration en mode projet Collaboration à la gestion opérationnelle des RH de l'organisation
<b>Produire</b>	Situations professionnelles	Contrôle et révision des comptes annuels Présentation des indicateurs de gestion Accompagnement et conseil des dirigeants dans la gestion et le suivi de leur activité Adaptation de la comptabilité d'une organisation dans le respect des normes internationales
<b>Évaluer</b>	Situations professionnelles	Construction d'un tableau de bord et analyse des indicateurs financiers Mise en œuvre d'outils d'évaluation de la performance économique et financière de l'organisation Appréciation de la pertinence d'un investissement Exploitation des opportunités des différents modes de financement

## Les niveaux de développement des compétences



## Analyser les processus de l'organisation dans son environnement

en déterminant correctement ses enjeux sociaux économiques et juridiques  
en identifiant rigoureusement les différentes dimensions de l'identité et des caractéristiques internes et externes des organisations selon des critères pertinents  
en présentant de manière détaillée les attentes de chacun des acteurs et partenaires de l'organisation

Situations professionnelles

Réalisation d' une analyse environnementale appliquée au secteur de l'organisation  
Diagnostic en interne et en externe des forces et des faiblesses de l'organisation  
Identification des partenaires de l'organisation  
Réalisation de la veille sociale et juridique

Niveaux de développement

Apprentissages critiques

Niveau 1

Identifier les processus de l'organisation

Identifier les différents types d'enjeux  
Qualifier les différents types d'organisations  
Identifier les relations des acteurs au sein d'un processus

Niveau 2

Évaluer les processus de l'organisation

Analyser les différents types d'enjeux  
Analyser les dimensions identitaires (juridiques, managériales,...) de l'organisation  
Évaluer le niveau de performance des processus

Niveau 3

Conseiller pour l'amélioration des processus de l'organisation

Intégrer l'impact des enjeux sur l'organisation  
Conseiller un type d'organisation  
Proposer des améliorations des processus

## Aider à la prise de décision

en utilisant efficacement un système d'information de gestion adapté  
en utilisant des outils notamment numériques pertinents  
en interprétant pertinemment les données qualitatives et quantitatives  
en respectant rigoureusement les contraintes et les procédures de l'organisation

Situations  
professionnelles

Mise en œuvre d'une organisation comptable et fiscale adaptée  
Collecte, traitement, analyse et diffusion des données chiffrées  
Exploitation des outils numériques pour participer à la digitalisation de l'organisation  
Prévision de l'activité de l'organisation

Niveaux de  
développement

Apprentissages critiques

Niveau 1

Identifier les  
éléments d'aide à la  
prise de décision

Identifier les composantes du système d'information de gestion  
Rechercher, collecter et traiter les données brutes afin de produire et de diffuser une information structurée  
Identifier les contraintes qui s'imposent à l'organisation  
Identifier les risques

Niveau 2

Évaluer les éléments  
d'aide à la prise de  
décision

Analyser les enjeux du système d'information et leur impact sur le fonctionnement de l'organisation  
Exploiter un ERP/PGI et ses fonctionnalités de base  
Traiter les données pertinentes pour répondre à une problématique  
Analyser les contraintes et leur impact sur le fonctionnement et sur la performance de l'organisation  
Évaluer les risques

Niveau 3

Concourir à la prise de  
décision

Collaborer au processus d'amélioration continue du système d'information  
Exploiter les données pour accompagner la prise de décision  
Participer à la prise de décision en fonction des contraintes identifiées  
Élaborer des mesures préventives de minimisation des risques

## Piloter les relations avec les parties prenantes de l'organisation

en mettant en œuvre une démarche favorisant la cohésion de groupe  
en participant efficacement à des travaux collectifs ou des projets collaboratifs  
en mobilisant des outils et techniques de communication adaptés aux enjeux de l'organisation  
en contribuant efficacement à la gestion individuelle et collective des parties prenantes de l'organisation  
en appréciant la cohérence de la stratégie de l'organisation à l'aide d'outils de diagnostic interne et externe pertinents

Situations professionnelles

Analyse des relations avec les parties prenantes et collaboration à la stratégie organisationnelle  
Production de supports de communication écrite et orale y compris en langues étrangères  
Collaboration en mode projet  
Collaboration à la gestion opérationnelle des RH de l'organisation

Niveaux de développement

Apprentissages critiques

Niveau 1

Identifier les relations entre les parties prenantes

Identifier ses qualités individuelles  
Identifier les relations inter-personnelles et collectives  
Travailler en équipe avec méthodes  
Utiliser de façon pertinente les techniques de communication

Niveau 2

Coordonner les relations entre les parties prenantes

Mobiliser ses qualités individuelles au service de l'intelligence collective  
Analyser les relations inter-personnelles et collectives dans la stratégie de l'organisation  
Utiliser les outils d'organisation et méthodes dédiés au travail collaboratif  
Combiner les méthodes de communication en lien avec la stratégie

Niveau 3

Améliorer les relations entre les parties prenantes

Animer une équipe  
Mener un projet collaboratif  
Participer à l'amélioration de la politique de communication en lien avec la stratégie

## Produire l'information comptable, fiscale et sociale de l'organisation

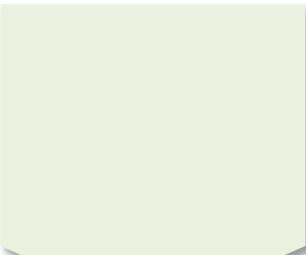
en repérant précisément le fonctionnement juridique et comptable des différents types d'organisation  
en respectant les règles comptables et de révision comptable applicables  
en respectant les règles de droit fiscal et de droit social applicables  
en s'adaptant efficacement à l'environnement numérique et à la digitalisation des activités comptables, sociales et fiscales

Situations  
professionnelles

Contrôle et révision des comptes annuels  
Présentation des indicateurs de gestion  
Accompagnement et conseil des dirigeants dans la gestion et le suivi de leur activité  
Adaptation de la comptabilité d'une organisation dans le respect des normes internationales

Niveaux de  
développement

Apprentissages critiques



Niveau 1

Contrôler l'information  
comptable, fiscale et  
sociale produite

Traiter et contrôler l'ensemble des opérations de comptabilité générale et de comptabilité approfondie en conformité avec les règles comptables, fiscales et sociales et dans le respect des normes professionnelles  
Distinguer les différents acteurs de la comptabilité et leur environnement réglementaire  
Prendre en charge la révision comptable en contrôlant les différents cycles de l'organisation  
Établir les comptes annuels à l'aide des outils de digitalisation

Niveau 2

Optimiser l'information  
comptable, fiscale et  
sociale produite

Résoudre les problèmes comptables spécifiques à l'évaluation des actifs et passifs et à la détermination des charges et produits dans une organisation  
Appliquer les règles comptables, fiscales et sociales adaptées à l'organisation  
Réaliser un diagnostic et/ou un audit pour apporter des conseils  
Sécuriser l'information comptable, fiscale et sociale produite

## Évaluer l'activité de l'organisation

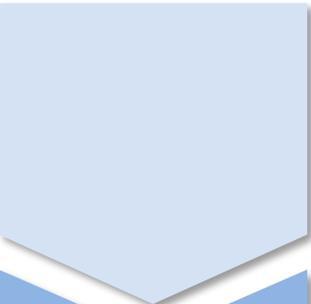
en identifiant rigoureusement l'activité et la structure financière en fonction des différents types d'organisation  
en proposant des solutions d'amélioration à partir de l'identification des éventuels problèmes  
en développant la politique financière d'une organisation de façon pertinente et adaptée  
en mobilisant des outils pertinents de contrôle de gestion propres à l'organisation  
en développant un système d'information numérique d'analyse et de prévision de l'activité adapté au type d'organisation

Situations  
professionnelles

Construction d'un tableau de bord et analyse des indicateurs financiers  
Mise en œuvre d'outils d'évaluation de la performance économique et financière de l'organisation  
Appréciation de la pertinence d'un investissement  
Exploitation des opportunités des différents modes de financement

Niveaux de  
développement

Apprentissages critiques



Niveau 1

Élaborer des outils  
d'analyse et de  
prévision de l'activité

Identifier les points forts et les points faibles de l'organisation aussi bien en terme d'activité que de structure financière  
Mesurer la rentabilité d'un investissement  
Réaliser des prévisions au niveau de l'activité, de la trésorerie et du patrimoine dans une optique de financement de l'organisation  
Mettre en place une comptabilité analytique et une gestion budgétaire

Niveau 2

Optimiser les outils  
d'analyse et de  
prévision de l'activité

Mettre en place une politique d'investissement cohérente  
Mettre en place les sources de financement nécessaires  
Établir un plan de financement équilibré  
Réaliser la gestion de trésorerie sur le court terme  
Réaliser à moyen et long terme des budgets d'exploitation et de trésorerie, des comptes de résultat et des bilans prévisionnels  
Évaluer les résultats et les performances de l'organisation par le contrôle budgétaire

# Référentiel de compétences du

B.U.T. *Gestion des entreprises et administrations*

Parcours *Gestion entrepreneuriat et management d'activités*

Une **compétence** est un « **savoir-agir complexe**, prenant appui sur la mobilisation et la combinaison efficaces d'une variété de ressources à l'intérieur d'une famille de situations » (Tardif, 2006). Les ressources désignent ici les savoirs, savoir-faire et savoir-être dont dispose un individu et qui lui permettent de mettre en œuvre la compétence.

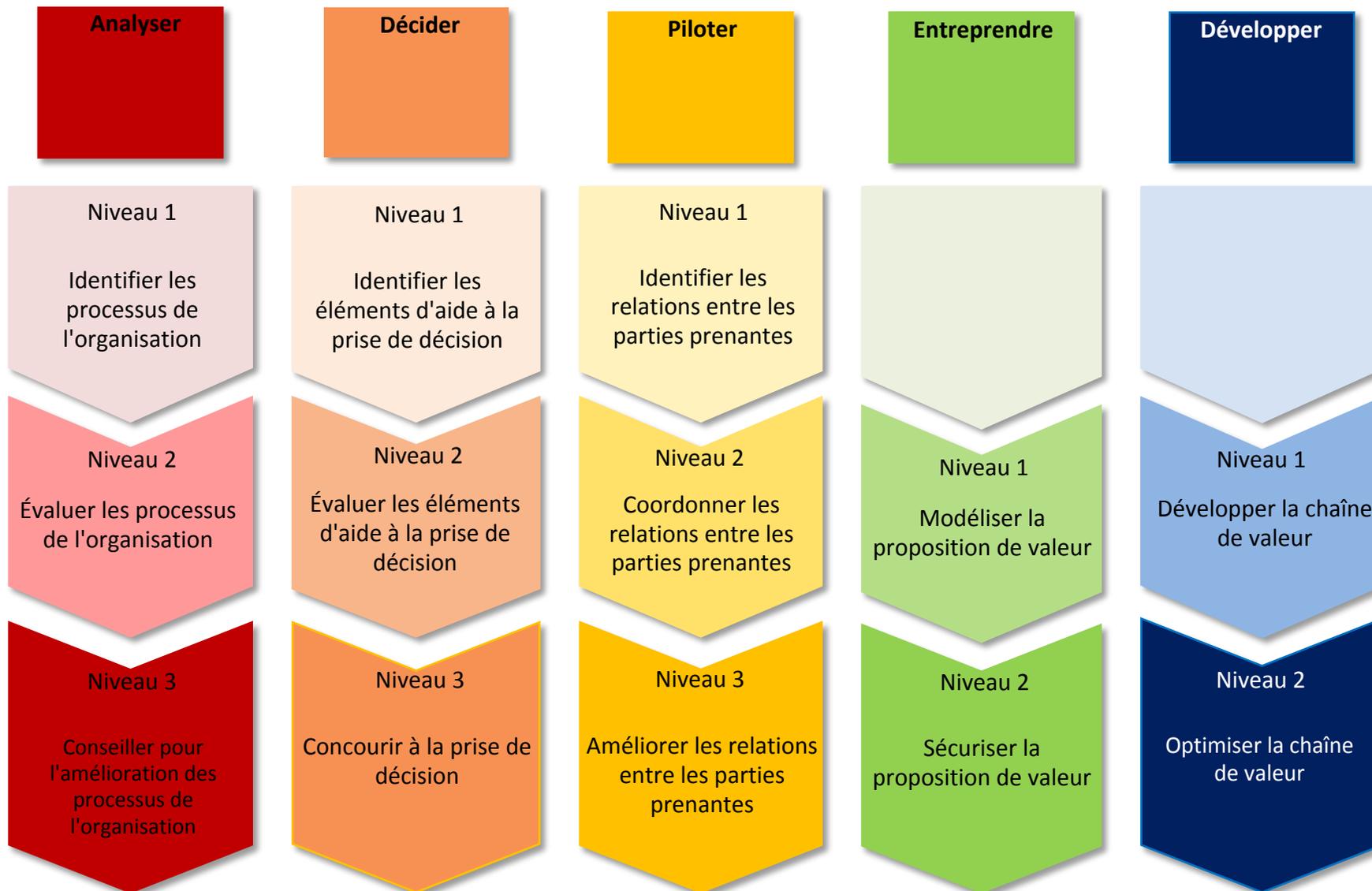
<b>Analyser</b>	<b>Analyser les processus de l'organisation dans son environnement</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>en déterminant correctement ses enjeux sociaux économiques et juridiques</li><li>en identifiant rigoureusement les différentes dimensions de l'identité et des caractéristiques internes et externes des organisations selon des critères pertinents</li><li>en présentant de manière détaillée les attentes de chacun des acteurs et partenaires de l'organisation</li></ul>
<b>Décider</b>	<b>Aider à la prise de décision</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>en utilisant efficacement un système d'information de gestion adapté</li><li>en utilisant des outils notamment numériques pertinents</li><li>en interprétant pertinemment les données qualitatives et quantitatives</li><li>en respectant rigoureusement les contraintes et les procédures de l'organisation</li></ul>
<b>Piloter</b>	<b>Piloter les relations avec les parties prenantes de l'organisation</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>en mettant en œuvre une démarche favorisant la cohésion de groupe</li><li>en participant efficacement à des travaux collectifs ou des projets collaboratifs</li><li>en mobilisant des outils et techniques de communication adaptés aux enjeux de l'organisation</li><li>en contribuant efficacement à la gestion individuelle et collective des parties prenantes de l'organisation</li><li>en appréciant la cohérence de la stratégie de l'organisation à l'aide d'outils de diagnostic interne et externe pertinents</li></ul>
<b>Entreprendre</b>	<b>Concevoir la stratégie de création de valeur</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>en étudiant les marchés actuels et futurs dans un environnement sectoriel spécifique</li><li>en élaborant un business model adapté</li><li>en réalisant un business plan réaliste dans sa dimension financière</li><li>en choisissant une structure juridique pertinente</li></ul>
<b>Développer</b>	<b>Assurer la gestion et le développement de la chaîne de valeur</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>en gérant avec les outils adaptés les activités de production</li><li>en gérant les activités de développement marketing en mobilisant les techniques pertinentes</li><li>en gérant opérationnellement les ressources humaines</li><li>en gérant la supply-chain avec les techniques adéquates</li><li>en maîtrisant le risque financier à l'aide des outils adaptés</li></ul>

## Les situations professionnelles

Les situations professionnelles se réfèrent aux **contextes** dans lesquels les compétences sont mises en jeu. Ces situations varient selon la compétence ciblée.

<b>Analyser</b>	Situations professionnelles	Réalisation d'une analyse environnementale appliquée au secteur de l'organisation Diagnostic interne et externe des forces et des faiblesses de l'organisation Identification des partenaires de l'organisation Réalisation de la veille sociale et juridique
<b>Décider</b>	Situations professionnelles	Mise en œuvre d'une organisation comptable et fiscale adaptée Collecte, traitement, analyse et diffusion des données chiffrées Exploitation des outils numériques pour participer à la digitalisation de l'organisation Prévision de l'activité de l'organisation
<b>Piloter</b>	Situations professionnelles	Analyse des relations avec les parties prenantes et collaboration à la stratégie organisationnelle Production de supports de communication écrite et orale y compris en langues étrangères Collaboration en mode projet Collaboration à la gestion opérationnelle des RH de l'organisation
<b>Entreprendre</b>	Situations professionnelles	Choix d'une structure juridique, financière et fiscale adaptée Élaboration du business model et du business plan Définition et mise en œuvre d'un projet entrepreneurial
<b>Développer</b>	Situations professionnelles	Pilotage de projets Mise en œuvre de qualités de leadership Utilisation des fonctions support dans l'organisation Identification et gestion des risques Utilisation des outils du marketing, notamment numériques, pour promouvoir la création de valeur

## Les niveaux de développement des compétences



## Analyser les processus de l'organisation dans son environnement

en déterminant correctement ses enjeux sociaux économiques et juridiques  
en identifiant rigoureusement les différentes dimensions de l'identité et des caractéristiques internes et externes des organisations selon des critères pertinents  
en présentant de manière détaillée les attentes de chacun des acteurs et partenaires de l'organisation

Situations professionnelles

Réalisation d' une analyse environnementale appliquée au secteur de l'organisation  
Diagnostic en interne et en externe des forces et des faiblesses de l'organisation  
Identification des partenaires de l'organisation  
Réalisation de la veille sociale et juridique

Niveaux de développement

Apprentissages critiques

Niveau 1

Identifier les processus de l'organisation

Identifier les différents types d'enjeux  
Qualifier les différents types d'organisations  
Identifier les relations des acteurs au sein d'un processus

Niveau 2

Évaluer les processus de l'organisation

Analyser les différents types d'enjeux  
Analyser les dimensions identitaires (juridiques, managériales,...) de l'organisation  
Évaluer le niveau de performance des processus

Niveau 3

Conseiller pour l'amélioration des processus de l'organisation

Intégrer l'impact des enjeux sur l'organisation  
Conseiller un type d'organisation  
Proposer des améliorations des processus

## Aider à la prise de décision

en utilisant efficacement un système d'information de gestion adapté  
en utilisant des outils notamment numériques pertinents  
en interprétant pertinemment les données qualitatives et quantitatives  
en respectant rigoureusement les contraintes et les procédures de l'organisation

Situations  
professionnelles

Mise en œuvre d'une organisation comptable et fiscale adaptée  
Collecte, traitement, analyse et diffusion des données chiffrées  
Exploitation des outils numériques pour participer à la digitalisation de l'organisation  
Prévision de l'activité de l'organisation

Niveaux de  
développement

Apprentissages critiques

Niveau 1

Identifier les  
éléments d'aide à la  
prise de décision

Identifier les composantes du système d'information de gestion  
Rechercher, collecter et traiter les données brutes afin de produire et de diffuser une information structurée  
Identifier les contraintes qui s'imposent à l'organisation  
Identifier les risques

Niveau 2

Évaluer les éléments  
d'aide à la prise de  
décision

Analyser les enjeux du système d'information et leur impact sur le fonctionnement de l'organisation  
Exploiter un ERP/PGI et ses fonctionnalités de base  
Traiter les données pertinentes pour répondre à une problématique  
Analyser les contraintes et leur impact sur le fonctionnement et sur la performance de l'organisation  
Évaluer les risques

Niveau 3

Concourir à la prise de  
décision

Collaborer au processus d'amélioration continue du système d'information  
Exploiter les données pour accompagner la prise de décision  
Participer à la prise de décision en fonction des contraintes identifiées  
Élaborer des mesures préventives de minimisation des risques

## Piloter les relations avec les parties prenantes de l'organisation

en mettant en œuvre une démarche favorisant la cohésion de groupe  
en participant efficacement à des travaux collectifs ou des projets collaboratifs  
en mobilisant des outils et techniques de communication adaptés aux enjeux de l'organisation  
en contribuant efficacement à la gestion individuelle et collective des parties prenantes de l'organisation  
en appréciant la cohérence de la stratégie de l'organisation à l'aide d'outils de diagnostic interne et externe pertinents

Situations professionnelles

Analyse des relations avec les parties prenantes et collaboration à la stratégie organisationnelle  
Production de supports de communication écrite et orale y compris en langues étrangères  
Collaboration en mode projet  
Collaboration à la gestion opérationnelle des RH de l'organisation

Niveaux de développement

Apprentissages critiques

Niveau 1

Identifier les relations entre les parties prenantes

Identifier ses qualités individuelles  
Identifier les relations inter-personnelles et collectives  
Travailler en équipe avec méthodes  
Utiliser de façon pertinente les techniques de communication

Niveau 2

Coordonner les relations entre les parties prenantes

Mobiliser ses qualités individuelles au service de l'intelligence collective  
Analyser les relations inter-personnelles et collectives dans la stratégie de l'organisation  
Utiliser les outils d'organisation et méthodes dédiés au travail collaboratif  
Combiner les méthodes de communication en lien avec la stratégie

Niveau 3

Améliorer les relations entre les parties prenantes

Animer une équipe  
Mener un projet collaboratif  
Participer à l'amélioration de la politique de communication en lien avec la stratégie

## Concevoir la stratégie de création de valeur

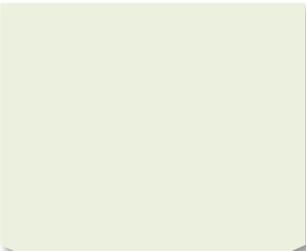
en étudiant les marchés actuels et futurs dans un environnement sectoriel spécifique  
en élaborant un business model adapté  
en réalisant un business plan réaliste dans sa dimension financière  
en choisissant une structure juridique pertinente

Situations  
professionnelles

Choix d'une structure juridique, financière et fiscale adaptée  
Élaboration du business model et du business plan  
Définition et mise en œuvre d'un projet entrepreneurial

Niveaux de  
développement

Apprentissages critiques



Niveau 1

Modéliser la  
proposition de valeur

S'adapter aux évolutions induites par le contexte d'incertitude  
Évaluer le potentiel d'un marché à partir d'une collecte d'informations pertinentes  
Modéliser les composantes d'un business model d'une entité existante  
Apprécier la cohérence d'un business model et de son business plan

Niveau 2

Sécuriser la  
proposition de valeur

Tester la viabilité financière d'un business model  
Apprécier les risques financiers, fiscaux et juridiques de l'entité ou de l'entrepreneur  
Préconiser les mesures de protection contre les risques  
Persuader une partie prenante de la viabilité du business plan  
Confronter son projet à son expérience de terrain

## Assurer la gestion et le développement de la chaîne de valeur

en gérant avec les outils adaptés les activités de production  
en gérant les activités de développement marketing en mobilisant les techniques pertinentes  
en gérant opérationnellement les ressources humaines  
en gérant la supply-chain avec les techniques adéquates  
en maîtrisant le risque financier à l'aide des outils adaptés

Situations professionnelles

Pilotage de projets  
Mise en œuvre de qualités de leadership  
Utilisation des fonctions support dans l'organisation  
Identification et gestion des risques  
Utilisation des outils du marketing, notamment numériques, pour promouvoir la création de valeur

Niveaux de développement

Apprentissages critiques



Niveau 1

Développer la chaîne de valeur



Niveau 2

Optimiser la chaîne de valeur

Promouvoir un projet, un événement ou une organisation par des actions de communication adaptées  
Identifier la variété et la complexité des processus de production et de supply chain  
Utiliser les techniques de négociation avec les partenaires commerciaux  
Évaluer les axes d'une démarche de marketing opérationnel y compris digitale  
Évaluer le risque de trésorerie  
Contribuer à la gestion opérationnelle des ressources humaines

Concevoir une stratégie de communication en utilisant les outils adaptés y compris digitaux  
Mettre en œuvre des processus de production et de supply chain adaptés à la situation de l'entité  
Concevoir une démarche de marketing opérationnel adaptée à l'entité  
Prévenir les risques de défaillance avec les outils adaptés  
Déterminer les axes principaux d'une politique de ressources humaines dans l'entité

# Référentiel de compétences du

B.U.T. *Gestion des entreprises et administrations*

Parcours *Gestion et pilotage des ressources humaines*

Une **compétence** est un « **savoir-agir complexe**, prenant appui sur la mobilisation et la combinaison efficaces d'une variété de ressources à l'intérieur d'une famille de situations » (Tardif, 2006). Les ressources désignent ici les savoirs, savoir-faire et savoir-être dont dispose un individu et qui lui permettent de mettre en œuvre la compétence.

<b>Analyser</b>	<b>Analyser les processus de l'organisation dans son environnement</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>en déterminant correctement ses enjeux sociaux économiques et juridiques</li><li>en identifiant rigoureusement les différentes dimensions de l'identité et des caractéristiques internes et externes des organisations selon des critères pertinents</li><li>en présentant de manière détaillée les attentes de chacun des acteurs et partenaires de l'organisation</li></ul>
<b>Décider</b>	<b>Aider à la prise de décision</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>en utilisant efficacement un système d'information de gestion adapté</li><li>en utilisant des outils notamment numériques pertinents</li><li>en interprétant pertinemment les données qualitatives et quantitatives</li><li>en respectant rigoureusement les contraintes et les procédures de l'organisation</li></ul>
<b>Piloter</b>	<b>Piloter les relations avec les parties prenantes de l'organisation</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>en mettant en œuvre une démarche favorisant la cohésion de groupe</li><li>en participant efficacement à des travaux collectifs ou des projets collaboratifs</li><li>en mobilisant des outils et techniques de communication adaptés aux enjeux de l'organisation</li><li>en contribuant efficacement à la gestion individuelle et collective des parties prenantes de l'organisation</li><li>en appréciant la cohérence de la stratégie de l'organisation à l'aide d'outils de diagnostic interne et externe pertinents</li></ul>
<b>Administrer</b>	<b>Gérer l'administration du personnel</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>en appliquant rigoureusement le cadre juridique en matière de RH</li><li>en établissant la paie conformément à la réglementation en vigueur et à la politique de rémunération</li><li>en produisant des documents administratifs et juridiques adaptés</li></ul>
<b>Développer</b>	<b>Gérer le développement des ressources humaines</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>en mobilisant les dispositifs adaptés de formation, d'évaluation et de développement des compétences et de mobilité</li><li>en contribuant efficacement au processus de recrutement externe</li><li>en assurant une communication RH interne et externe pertinente</li><li>en contribuant à l'élaboration et la diffusion des dispositifs de lutte contre les discriminations dans le respect de la loi et des politiques de RSE</li><li>en contribuant efficacement à la mise en place et au suivi des dispositifs de protection de la santé - sécurité et de la qualité de vie au travail</li></ul>

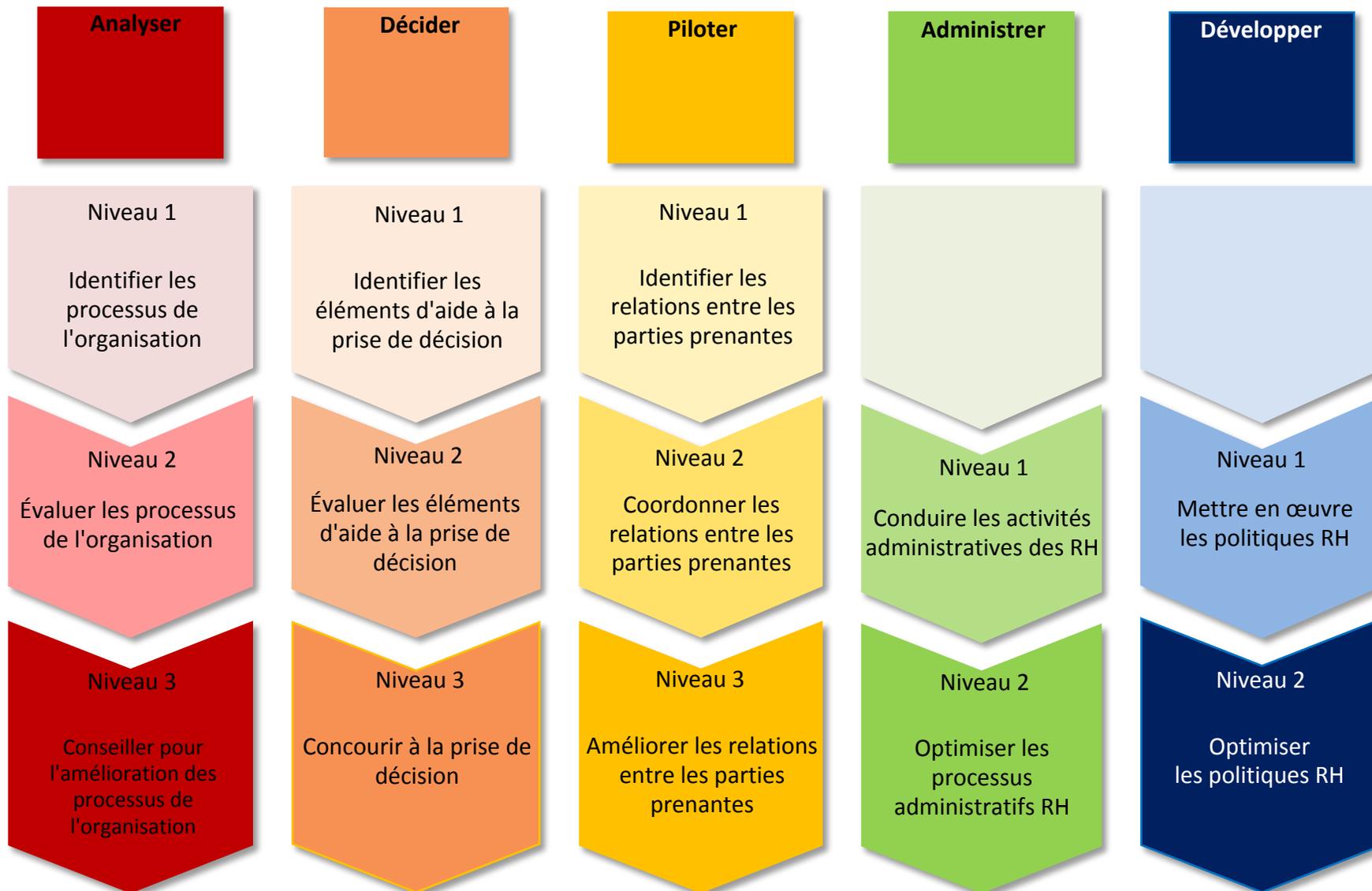
## Les situations professionnelles

Les situations professionnelles se réfèrent aux **contextes** dans lesquels les compétences sont mises en jeu. Ces situations varient selon la compétence ciblée.

<b>Analyser</b>	Situations professionnelles	Réalisation d'une analyse environnementale appliquée au secteur de l'organisation Diagnostic interne et externe des forces et des faiblesses de l'organisation Identification des partenaires de l'organisation Réalisation de la veille sociale et juridique
<b>Décider</b>	Situations professionnelles	Mise en œuvre d'une organisation comptable et fiscale adaptée Collecte, traitement, analyse et diffusion des données chiffrées Exploitation des outils numériques pour participer à la digitalisation de l'organisation Prévision de l'activité de l'organisation
<b>Piloter</b>	Situations professionnelles	Analyse des relations avec les parties prenantes et collaboration à la stratégie organisationnelle Production de supports de communication écrite et orale y compris en langues étrangères Collaboration en mode projet Collaboration à la gestion opérationnelle des RH de l'organisation
<b>Administrer</b>	Situations professionnelles	Gestion individuelle et collective des salariés Mise en œuvre de la politique de rémunération des salariés Mise en œuvre de la représentation des salariés et du dialogue social
<b>Développer</b>	Situations professionnelles	Collaboration à la politique de formation Participation à la politique de recrutement Participation à la politique QHSE Contribution à la politique RSE

## Les niveaux de développement des compétences

---



## Analyser les processus de l'organisation dans son environnement

en déterminant correctement ses enjeux sociaux économiques et juridiques  
en identifiant rigoureusement les différentes dimensions de l'identité et des caractéristiques internes et externes des organisations selon des critères pertinents  
en présentant de manière détaillée les attentes de chacun des acteurs et partenaires de l'organisation

Situations professionnelles

Réalisation d' une analyse environnementale appliquée au secteur de l'organisation  
Diagnostic en interne et en externe des forces et des faiblesses de l'organisation  
Identification des partenaires de l'organisation  
Réalisation de la veille sociale et juridique

Niveaux de développement

Apprentissages critiques

Niveau 1

Identifier les processus de l'organisation

Identifier les différents types d'enjeux  
Qualifier les différents types d'organisations  
Identifier les relations des acteurs au sein d'un processus

Niveau 2

Évaluer les processus de l'organisation

Analyser les différents types d'enjeux  
Analyser les dimensions identitaires (juridiques, managériales,...) de l'organisation  
Évaluer le niveau de performance des processus

Niveau 3

Conseiller pour l'amélioration des processus de l'organisation

Intégrer l'impact des enjeux sur l'organisation  
Conseiller un type d'organisation  
Proposer des améliorations des processus

## Aider à la prise de décision

en utilisant efficacement un système d'information de gestion adapté  
en utilisant des outils notamment numériques pertinents  
en interprétant pertinemment les données qualitatives et quantitatives  
en respectant rigoureusement les contraintes et les procédures de l'organisation

Situations  
professionnelles

Mise en œuvre d'une organisation comptable et fiscale adaptée  
Collecte, traitement, analyse et diffusion des données chiffrées  
Exploitation des outils numériques pour participer à la digitalisation de l'organisation  
Prévision de l'activité de l'organisation

Niveaux de  
développement

### Apprentissages critiques

#### Niveau 1

Identifier les  
éléments d'aide à la  
prise de décision

Identifier les composantes du système d'information de gestion  
Rechercher, collecter et traiter les données brutes afin de produire et de diffuser une information structurée  
Identifier les contraintes qui s'imposent à l'organisation  
Identifier les risques

#### Niveau 2

Évaluer les éléments  
d'aide à la prise de  
décision

Analyser les enjeux du système d'information et leur impact sur le fonctionnement de l'organisation  
Exploiter un ERP/PGI et ses fonctionnalités de base  
Traiter les données pertinentes pour répondre à une problématique  
Analyser les contraintes et leur impact sur le fonctionnement et sur la performance de l'organisation  
Évaluer les risques

#### Niveau 3

Concourir à la prise de  
décision

Collaborer au processus d'amélioration continue du système d'information  
Exploiter les données pour accompagner la prise de décision  
Participer à la prise de décision en fonction des contraintes identifiées  
Élaborer des mesures préventives de minimisation des risques

## Piloter les relations avec les parties prenantes de l'organisation

en mettant en œuvre une démarche favorisant la cohésion de groupe  
en participant efficacement à des travaux collectifs ou des projets collaboratifs  
en mobilisant des outils et techniques de communication adaptés aux enjeux de l'organisation  
en contribuant efficacement à la gestion individuelle et collective des parties prenantes de l'organisation  
en appréciant la cohérence de la stratégie de l'organisation à l'aide d'outils de diagnostic interne et externe pertinents

Situations professionnelles

Analyse des relations avec les parties prenantes et collaboration à la stratégie organisationnelle  
Production de supports de communication écrite et orale y compris en langues étrangères  
Collaboration en mode projet  
Collaboration à la gestion opérationnelle des RH de l'organisation

Niveaux de développement

Apprentissages critiques

Niveau 1

Identifier les relations entre les parties prenantes

Identifier ses qualités individuelles  
Identifier les relations inter-personnelles et collectives  
Travailler en équipe avec méthodes  
Utiliser de façon pertinente les techniques de communication

Niveau 2

Coordonner les relations entre les parties prenantes

Mobiliser ses qualités individuelles au service de l'intelligence collective  
Analyser les relations inter-personnelles et collectives dans la stratégie de l'organisation  
Utiliser les outils d'organisation et méthodes dédiés au travail collaboratif  
Combiner les méthodes de communication en lien avec la stratégie

Niveau 3

Améliorer les relations entre les parties prenantes

Animer une équipe  
Mener un projet collaboratif  
Participer à l'amélioration de la politique de communication en lien avec la stratégie

## Gérer l'administration du personnel

en appliquant rigoureusement le cadre juridique en matière de RH  
en établissant la paie conformément à la réglementation en vigueur et à la politique de rémunération  
en produisant des documents administratifs et juridiques adaptés

Situations  
professionnelles

Gestion individuelle et collective des salariés  
Mise en œuvre de la politique de rémunération des salariés  
Mise en œuvre de la représentation des salariés et du dialogue social

Niveaux de  
développement

Apprentissages critiques



Niveau 1

Conduire les activités  
administratives des RH

Établir un bulletin de paie en intégrant les éléments fixes et variables de la rémunération  
Appliquer rigoureusement les procédures, du recrutement à la fin du contrat de travail  
Administrer les dossiers personnels des salariés y compris dans le domaine de la santé et de la sécurité au travail  
Produire des déclarations sociales fiables  
Restituer les résultats des tableaux de bord sociaux  
Organiser les élections, le renouvellement et le fonctionnement des instances représentatives du personnel

Niveau 2

Optimiser les  
processus  
administratifs RH

Rendre compte des évolutions des obligations sociales et juridiques qui impactent l'organisation  
Optimiser la procédure de gestion de la paie et la politique de rémunération  
Proposer, après analyse, des indicateurs pertinents du dialogue social  
Réaliser un reporting RH adapté pour les parties prenantes internes  
Proposer des solutions d'optimisation de la performance sociale en fonction des choix stratégiques

## Gérer le développement des ressources humaines

en mobilisant les dispositifs adaptés de formation, d'évaluation et de développement des compétences et de mobilité  
en contribuant efficacement au processus de recrutement externe  
en assurant une communication RH interne et externe pertinente  
en contribuant à l'élaboration et la diffusion des dispositifs de lutte contre les discriminations dans le respect de la loi et des politiques de RSE  
en contribuant efficacement à la mise en place et au suivi des dispositifs de protection de la santé - sécurité et de la qualité de vie au travail

Situations professionnelles

Collaboration à la politique de formation  
Participation à la politique de recrutement  
Participation à la politique QHSE  
Contribution à la politique RSE

Niveaux de développement

Apprentissages critiques

Niveau 1

Mettre en œuvre les politiques RH

Mettre en œuvre les outils et les dispositifs de développement des emplois, des compétences et des carrières selon la stratégie de l'organisation  
Mettre en œuvre des outils et des techniques adaptés du processus de recrutement  
Mettre en œuvre la communication RH  
Identifier les enjeux et les outils d'une démarche de Qualité de Vie au Travail  
Définir les enjeux et les dispositifs adaptés de RSE

Niveau 2

Optimiser les politiques RH

Optimiser les dispositifs de développement RH  
Optimiser les outils et techniques du processus de recrutement  
Optimiser la communication RH en interne et en externe  
Analyser la pertinence des outils de la digitalisation de la gestion RH  
Optimiser les dispositifs de gestion de la diversité et de la Qualité de Vie au Travail  
Optimiser les différentes politiques RH grâce à l'analyse des résultats des indicateurs de performance RH