



# Référentiel Officiel

Fourni par Educentre, le copilote des apprenants  
et des professionnels de la formation

<https://educentre.fr>

# REFERENTIEL EMPLOI ACTIVITES COMPETENCES DU TITRE PROFESSIONNEL

Responsable de petite et moyenne structure

Niveau 5

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

SIGLE	Type de document	Code titre	Millésime	Date de Validation	Date de mise à jour	Page
RPMS	REAC	TP-00169	07	22/12/2016	23/05/2021	1/44



## 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 .....	6
Fiche emploi type.....	7
Fiches activités types de l'emploi .....	9
Fiches compétences professionnelles de l'emploi.....	15
Fiche compétences transversales de l'emploi .....	37
Glossaire technique .....	38
Glossaire du REAC.....	41

SIGLE	Type de document	Code titre	Millésime	Date de Validation	Date de mise à jour	Page
RPMS	REAC	TP-00169	07	22/12/2016	23/05/2021	3/44



## Introduction

### Présentation de l'évolution du titre professionnel

Le Titre Professionnel « Responsable de Centre de Résultat » a été créé par l'arrêté de spécialité du 25 janvier 2007 (parution au J.O. n°33 du 8 février 2007 page 2418 texte n°16). L'emploi évolue régulièrement en fonction des tendances de chaque secteur économique, de la structuration des entreprises et de l'apparition de nouvelles technologies. Lors de sa révision en 2016, les compétences du CCS ont été réintégrées dans les activités du titre. Les trois activités-types (correspondant au trois CCP) ont été maintenues. Le CCS a été supprimé.

Un nouvel intitulé du titre professionnel est proposé pour prendre en compte le caractère principal de l'emploi : la pratique managériale d'une petite ou moyenne structure.

### Contexte de l'examen du titre professionnel

Les enquêtes et les analyses menées montrent que ce Titre Professionnel permet d'occuper des emplois dans tous les secteurs professionnels avec la prédominance du secteur tertiaire/services et le maintien du secteur industriel.

On peut observer l'exercice de l'emploi type sur deux contextes professionnels différents. D'une part, l'emploi de responsable salarié dans une PME ou une ETI avec une éventuelle spécialisation (production, commercial, RH, finance), d'autre part l'emploi de chef d'entreprise d'une petite structure, salarié ou non salarié. La capacité managériale est au cœur de l'emploi dans les deux cas. Les compétences relevant des activités commerciales et de l'animation des équipes prennent le pas sur les compétences spécifiques de la gestion.

La connaissance et la pratique des techniques caractéristiques d'un métier sont souvent nécessaires pour accéder à l'emploi.

### Liste des activités

#### **Ancien TP** : Gestionnaire de Petite ou Moyenne Structure

Activités :

- Gérer les personnes
- Gérer les opérations commerciales et de production
- Gérer les ressources financières

CCS :

- Contribuer à l'amélioration de la performance d'une unité

#### **Nouveau 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

SIGLE	Type de document	Code titre	Millésime	Date de Validation	Date de mise à jour	Page
RPMS	REAC	TP-00169	07	22/12/2016	23/05/2021	5/44

## Vue synoptique de l'emploi-type

N° Fiche AT	Activités types	N° Fiche CP	Compétences professionnelles
1	Animer une équipe	1	Encadrer et animer une équipe
		2	Organiser et assurer le fonctionnement d'une unité
		3	Organiser et assurer la gestion opérationnelle des ressources humaines
		4	Organiser et mettre en œuvre la gestion prévisionnelle des ressources humaines
2	Piloter les opérations commerciales et la production de biens et/ou services	5	Mettre en œuvre le plan marketing
		6	Mettre en œuvre l'action commerciale
		7	Assurer la gestion de la production de biens et/ou services
		8	Gérer la qualité
3	Gérer les ressources financières	9	Contrôler l'activité comptable
		10	Analyser les coûts de revient
		11	Assurer la gestion financière

## FICHE EMPLOI TYPE

### Responsable de petite et moyenne structure

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

Le (la) responsable de petite et moyenne structure anime une structure économique dans ses dimensions humaine, commerciale, production et financière. Il (elle) organise le fonctionnement de la structure en conformité avec les objectifs qui lui sont donnés.

Le (la) responsable de petite et moyenne structure traduit les orientations stratégiques en objectifs opérationnels. Il (elle) mobilise et gère des moyens humains, matériels, financiers et techniques. Il (elle) anime au quotidien une petite équipe. Il (elle) prend en compte les événements, hiérarchise les priorités et gère les aléas. Il (elle) peut réaliser des activités opérationnelles au sein de son unité. Il (elle) peut solliciter la collaboration de professionnels externes de type conseil lorsque les compétences ne sont pas disponibles à l'interne. Il (elle) rend compte du fonctionnement de sa structure à sa ligne hiérarchique ou directement à la gouvernance de la structure.

Le (la) responsable de petite et moyenne structure est, le plus souvent, associé aux démarches stratégiques et aux orientations données au développement de la structure.

Sa connaissance des métiers de l'entreprise, des circuits commerciaux et des évolutions technologiques se combinent aux compétences managériales pour la maîtrise de l'emploi.

Le (la) responsable de petite et moyenne structure exerce son activité de façon autonome. Il (elle) agit par délégation et peut représenter la structure lors de négociations. Il (elle) est en relation avec les fournisseurs, les clients et les acteurs de l'environnement externe. Il (elle) développe et contrôle la présence et la visibilité de sa structure dans l'environnement numérique. Il (elle) exerce une veille permanente et adapte sa gestion aux évolutions constatées ou à venir.

Le(la) responsable de petite et moyenne structure exerce généralement sa fonction au sein de la structure. Cependant, il peut être amené à se déplacer à l'extérieur. Le travail s'effectue pour partie dans un bureau avec une utilisation permanente des outils numériques les plus courants. Dans le cas de structures appartenant à un groupe, le (la) responsable de petite et moyenne structure doit aussi utiliser les logiciels spécifiques prévus pour la gestion des activités.

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

Les différents secteurs d'activités concernés sont principalement :  
Tous secteurs

Les types d'emplois accessibles sont les suivants :  
responsable/directeur/chef d'agence, responsable/directeur/chef de centre, responsable/directeur/chef d'unité, responsable/directeur/chef de site, directeur adjoint / directrice adjointe de PME/PMI, manager de proximité, directeur d'association.

#### Réglementation d'activités (le cas échéant)

**Il/elle peut être soumis(e) à responsabilité civile et pénale.** Selon la délégation qui lui a été donnée par la direction de l'entreprise, le (la) responsable de petite et moyenne structure peut se retrouver en situation d'être poursuivi(e) pour des infractions qu'il (elle) a commises ou qui ont été commises par des salariés dont il (elle) assume la responsabilité.

#### Equivalences avec d'autres certifications (le cas échéant)

sans objet

SIGLE	Type de document	Code titre	Millésime	Date de Validation	Date de mise à jour	Page
RPMS	REAC	TP-00169	07	22/12/2016	23/05/2021	7/44



## Liste des activités types et des compétences professionnelles

### 1. Animer une équipe

Encadrer et animer une équipe

Organiser et assurer le fonctionnement d'une unité

Organiser et assurer la gestion opérationnelle des ressources humaines

Organiser et mettre en œuvre la gestion prévisionnelle des ressources humaines

### 2. Piloter les opérations commerciales et la production de biens et/ou services

Mettre en œuvre le plan marketing

Mettre en œuvre l'action commerciale

Assurer la gestion de la production de biens et/ou services

Gérer la qualité

### 3. Gérer les ressources financières

Contrôler l'activité comptable

Analyser les coûts de revient

Assurer la gestion financière

## Compétences transversales de l'emploi

Piloter la structure en faisant preuve d'innovation et de créativité

Négocier en recherchant le consensus pour limiter les tensions dans la structure

Assurer une communication adaptée au fonctionnement de la structure

## 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

SIGLE	Type de document	Code titre	Millésime	Date de Validation	Date de mise à jour	Page
RPMS	REAC	TP-00169	07	22/12/2016	23/05/2021	8/44

## FICHE ACTIVITE TYPE N° 1

### Animer une équipe

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

En appliquant la politique sociale et environnementale de l'entreprise et dans le respect des directives assignées et des accords sociaux, constituer, organiser, animer et réguler les ressources humaines dans le but de les mobiliser avec efficacité.

Le responsable de petite et moyenne structure met en œuvre les techniques de management et de gestion des ressources humaines qui permettent :

- d'analyser l'organisation existante, les indicateurs sociaux, le climat social et d'établir un diagnostic du fonctionnement de la structure ;
- de mettre en place au quotidien les options retenues, en maintenant la motivation à l'atteinte des objectifs à court terme, de proposer une gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences (GPEC), d'appliquer la législation et d'organiser les relations avec les instances représentatives du personnel ;
- d'optimiser le coût des ressources humaines (internes et externes), la communication interne et le dialogue social en mettant en œuvre le mode de management qui doit permettre d'atteindre les objectifs en respectant les contraintes légales et sociales.

Le responsable de petite et moyenne structure exerce son activité de façon autonome. Il agit par délégation et peut représenter la structure lors de négociations. Il est en relation avec l'ensemble du personnel de sa structure.

L'activité s'effectue dans la structure et dans l'environnement professionnel.

#### Réglementation d'activités (le cas échéant)

Droit du travail et réglementation sociale en évolution permanente  
Risques judiciaires inhérents à la délégation de pouvoirs (civils, pénaux)  
Risques de conflits individuels et/ou collectifs

#### Liste des compétences professionnelles de l'activité type

Encadrer et animer une équipe  
Organiser et assurer le fonctionnement d'une unité  
Organiser et assurer la gestion opérationnelle des ressources humaines  
Organiser et mettre en œuvre la gestion prévisionnelle des ressources humaines

#### Compétences transversales de l'activité type

SIGLE	Type de document	Code titre	Millésime	Date de Validation	Date de mise à jour	Page
RPMS	REAC	TP-00169	07	22/12/2016	23/05/2021	9/44



## FICHE ACTIVITE TYPE N° 2

### Piloter les opérations commerciales et la production de biens et/ou services

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

Dans le cadre de la politique générale et environnementale de l'entreprise et dans le respect des directives assignées, construire l'action commerciale, proposer aux marchés un portefeuille de produits/services, choisir et combiner des ressources (humaines, financières et matérielles) dans le but de produire et vendre des biens et /ou des services.

Le responsable de petite et moyenne structure met en œuvre les techniques de gestion commerciale et de production qui permettent :

- d'analyser le portefeuille produits/services existant dans son environnement concurrentiel et les besoins en termes de moyens et d'organisation de la production ;
- de proposer une stratégie commerciale et de gérer l'activité productive interne et chez les sous-traitants en mettant en œuvre le mode de management qui doit permettre d'atteindre les objectifs en respectant les contraintes légales et sociales ;
- d'optimiser l'action commerciale dans l'atteinte des objectifs et la production en respectant les budgets et la politique de qualité déterminés.
- de gérer la politique d'achat et les relations avec les fournisseurs.

Le responsable de petite et moyenne structure exerce son activité de façon autonome. Il agit par délégation et peut représenter la structure lors de négociations. Cette activité nécessite de rencontrer les acteurs de la structure, les clients, les distributeurs, les fournisseurs et les sous-traitants.

L'activité s'effectue dans la structure et dans l'environnement professionnel.

#### Réglementation d'activités (le cas échéant)

Risques inhérents à la délégation de pouvoirs.

Droit de la concurrence et de la propriété industrielle.

Risques judiciaires inhérents au traitement d'actes commerciaux.

Risques associés à l'application de la réglementation en matière d'hygiène, de sécurité d'environnement et de qualité.

#### Liste des compétences professionnelles de l'activité type

Mettre en œuvre le plan marketing

Mettre en œuvre l'action commerciale

Assurer la gestion de la production de biens et/ou services

Gérer la qualité

#### Compétences transversales de l'activité type

SIGLE	Type de document	Code titre	Millésime	Date de Validation	Date de mise à jour	Page
RPMS	REAC	TP-00169	07	22/12/2016	23/05/2021	11/44



## FICHE ACTIVITE TYPE N° 3

### Gérer les ressources financières

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

Dans le cadre de la politique générale de l'entreprise et dans le respect des directives assignées, veiller au bon équilibre financier, fournir au moindre coût les ressources financières dans le but d'assurer l'indépendance financière de la structure et garantir la tenue dans les normes des documents financiers.

Le responsable de petite et moyenne structure met en oeuvre les techniques d'analyse et de gestion financière qui permettent :

- de contrôler l'activité comptable et d'analyser les besoins prévisionnels de financement;
- de gérer l'activité en liaison avec les organismes de financement ;
- d'optimiser le financement de l'exploitation.

Le responsable de petite et moyenne structure exerce son activité de façon autonome. Il agit par délégation et peut représenter la structure lors de négociations. Cette activité implique de travailler avec les professionnels de la comptabilité et les représentants des organismes financiers.

L'activité s'effectue dans la structure et dans l'environnement professionnel.

#### Réglementation d'activités (le cas échéant)

Respect du formalisme et des obligations liés au cadre comptable, fiscal et juridique

Risques judiciaires inhérents au traitement d'actes financiers

Risques inhérents à la délégation de pouvoirs

#### Liste des compétences professionnelles de l'activité type

Contrôler l'activité comptable

Analyser les coûts de revient

Assurer la gestion financière

#### Compétences transversales de l'activité type

SIGLE	Type de document	Code titre	Millésime	Date de Validation	Date de mise à jour	Page
RPMS	REAC	TP-00169	07	22/12/2016	23/05/2021	13/44



## FICHE COMPETENCE PROFESSIONNELLE N° 1

### Encadrer et animer une équipe

#### Description de la compétence – processus de mise en œuvre

Dans le cadre de la politique générale de l'entreprise et dans le respect des réglementations, fixer des objectifs, évaluer des charges de travail, planifier des tâches, conduire des entretiens et des réunions, animer des groupes de travail, gérer des conflits, développer la coopération, suivre la réalisation des activités et traiter les écarts afin d'améliorer la cohésion et l'efficacité de l'équipe. Pour optimiser le travail en équipe, analyser sa pratique d'encadrement et développer le management participatif.

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

Cette compétence s'exerce en interne.

Elle peut s'appliquer à l'évolution de la structure, à l'évolution des postes de travail ou des procédures, à la mise en place de nouvelles technologies, à la prise en compte de nouveaux choix stratégiques et à la conduite du changement.

#### Critères de performance

Les objectifs sont réalistes et cohérents

Les charges de travail sont correctement évaluées

Les tâches sont suivies

Les écarts de réalisation sont analysés et traités

Les techniques d'entretien sont maîtrisées

Les délégations sont organisées et contrôlées

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

Evaluer les charges de travail de façon réaliste

Fixer des objectifs motivants

Planifier les tâches d'une équipe

Mettre en place des indicateurs de suivi

Résoudre les conflits

Déléguer largement les missions courantes

Consulter régulièrement les membres du personnel

Constituer des équipes

Organiser des réunions

Optimiser l'activité des personnes par rapport aux objectifs visés (planification, suivi)

Gérer le changement dans la structure

Ecouter activement

Communiquer les informations propices au bon fonctionnement de l'équipe

Faire preuve d'assertivité

Développer la motivation

Conduire des confrontations

Connaissance de méthodes de gestion de projet et de délégation

Connaissance de méthodes de gestion du temps

Connaissance de méthodes de tenue de réunions et d'entretiens

Connaissance de méthodes de gestion des conflits

Connaissance de méthodes de négociation

SIGLE	Type de document	Code titre	Millésime	Date de Validation	Date de mise à jour	Page
RPMS	REAC	TP-00169	07	22/12/2016	23/05/2021	15/44



Connaissance de méthodes d'animation d'équipe  
Connaissance de méthodes de planification

SIGLE	Type de document	Code titre	Millésime	Date de Validation	Date de mise à jour	Page
RPMS	REAC	TP-00169	07	22/12/2016	23/05/2021	16/44

## FICHE COMPETENCE PROFESSIONNELLE N° 2

### Organiser et assurer le fonctionnement d'une unité

#### Description de la compétence – processus de mise en œuvre

Dans le cadre de la politique de l'entreprise et de sa mission, échanger avec des responsables et/ou des opérationnels dans les différentes fonctions, recueillir et analyser des informations, identifier les dysfonctionnements, établir un diagnostic, évaluer les enjeux, prendre des décisions et communiquer sur les actions à mettre en œuvre pour optimiser le fonctionnement de la structure.

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

Cette compétence s'exerce en interne.

L'importance relative des fonctions peut varier selon la finalité de l'entreprise et les spécificités de la structure (secteur professionnel, taille).

#### Critères de performance

Le diagnostic posé est pertinent  
Les enjeux pour la structure sont évalués correctement  
Les actions à mettre en œuvre sont pertinentes  
Le mode de communication est approprié  
Les processus sont générateurs de synergies

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

Déterminer un panel de personnes représentatives  
Définir les procédures de collecte des informations  
Analyser une organisation existante  
Évaluer la situation d'une entreprise dans ses différentes fonctions  
Construire des solutions et choisir la plus satisfaisante  
Choisir les supports, méthodes et outils de communication adéquats  
Savoir utiliser les techniques de communication

Structurer la collecte d'informations  
Organiser des entretiens et des réunions  
Structurer une politique de communication (supports, diffusion)  
Structurer des processus synergiques

Communiquer les informations utiles à bon escient  
Faciliter le travail transversal  
Développer la capacité de coopération

Connaissance de l'organisation générale d'une structure économique et de l'approche systémique  
Connaissance des fonctions (commerciale, ressources humaines, comptabilité, finances et production) et de leurs interactions dans la dynamique de fonctionnement d'une structure économique  
Connaissance des méthodes de résolution de problème  
Connaissance des approches théoriques de la communication et des différents types de communication

SIGLE	Type de document	Code titre	Millésime	Date de Validation	Date de mise à jour	Page
RPMS	REAC	TP-00169	07	22/12/2016	23/05/2021	17/44



## FICHE COMPETENCE PROFESSIONNELLE N° 3

### Organiser et assurer la gestion opérationnelle des ressources humaines

#### Description de la compétence – processus de mise en œuvre

Dans le cadre de la stratégie de la structure, en appliquant les dispositions légales et réglementaires, effectuer les recrutements nécessaires dans les délais requis, évaluer le personnel, mettre en place et suivre des indicateurs sociaux, structurer les niveaux de rémunération, assurer les relations avec les instances représentatives du personnel, gérer des conflits sociaux individuels ou collectifs, améliorer les conditions de travail et gérer les moyens de communication interne afin de mobiliser et développer les ressources humaines au plus près de l'activité de la structure.

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

Cette compétence s'exerce en interne au sein de l'entreprise et ponctuellement vers l'externe (recrutement, sous-traitance).

Elle peut porter sur des sujets sensibles pour le personnel : évolution du poste de travail, organisation et négociation des horaires et de la répartition du temps de travail pour adapter les quantités de travail disponibles aux besoins de l'activité et à ses variations conjoncturelles et saisonnières. Des règles de confidentialité précises doivent être respectées.

#### Critères de performance

Les délais légaux sont respectés  
L'évaluation du personnel est réalisée régulièrement  
Le choix des indicateurs sociaux est pertinent  
La communication interne est pertinente et adaptée à la structure

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

Anticiper puis appliquer les changements de la réglementation sociale  
Appliquer une méthode de recrutement  
Établir un bilan social  
Gérer les situations de crise

Etre capable de fédérer  
Planifier les activités  
Gérer les relations avec les institutions représentatives du personnel  
Animer les réseaux

Développer son leadership  
Faire preuve d'assertivité  
Communiquer avec clarté, simplicité et neutralité  
Anticiper les besoins de personnel  
Arbitrer au bon moment

Connaissance de l'organisation de la gestion du personnel (responsabilités, attributions, gestion courante, évaluation annuelle)

Connaissance des règles et documents, collectifs et individuels, associés à la gestion des ressources humaines

Connaissance des procédures de gestion du personnel (recrutement, paie, formation, gestion de carrière, départ du salarié)

Connaissance des indicateurs sociaux

Connaissance des institutions représentatives du personnel et de leurs attributions

SIGLE	Type de document	Code titre	Millésime	Date de Validation	Date de mise à jour	Page
RPMS	REAC	TP-00169	07	22/12/2016	23/05/2021	19/44



## FICHE COMPETENCE PROFESSIONNELLE N° 4

### Organiser et mettre en œuvre la gestion prévisionnelle des ressources humaines

#### Description de la compétence – processus de mise en œuvre

Dans le cadre de la politique des ressources humaines et dans le respect de la législation sociale, anticiper les évolutions de l'environnement interne et externe, analyser l'évolution des emplois et des postes de travail, identifier les risques (fidélisation des salariés, qualifications, pyramide des âges), définir les moyens de maintenir ou d'adapter les compétences, internes ou externes, en lien avec les besoins repérés de la structure dans le but de proposer un plan d'action pour la gestion des ressources humaines à moyen terme.

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

Cette compétence s'exerce en interne en lien avec les acteurs des ressources humaines.

#### Critères de performance

Les difficultés de gestion des ressources humaines sont repérées  
L'effectif est correctement dimensionné  
Les qualifications nécessaires à la structure sont toujours disponibles

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

Recenser les postes ou types de postes (emploi type et emploi cible)  
Etablir la carte des emplois et des profils de postes de l'entreprise  
Traduire les objectifs de l'entreprise en termes de besoins (qualitatif et quantitatif) de compétences  
Utiliser les principales fonctions d'un logiciel de gestion intégré (ERP)

Mettre en œuvre une démarche GPEC avec des outils simples et adaptés aux besoins  
Dans le respect de la réglementation, optimiser le dispositif de gestion prévisionnelle (professionnalisation, formation, entretiens, bilans... )

Écouter activement  
Gérer les échanges sociaux

Connaissance du cadre légal de la GPEC  
Connaissance des enjeux et objectifs de la GPEC  
Connaissance de la démarche GPEC et de ses facteurs clés de succès  
Connaissance de démarches de conduite du changement  
Connaissance de techniques de négociation

SIGLE	Type de document	Code titre	Millésime	Date de Validation	Date de mise à jour	Page
RPMS	REAC	TP-00169	07	22/12/2016	23/05/2021	21/44



## FICHE COMPETENCE PROFESSIONNELLE N° 5

### Mettre en œuvre le plan marketing

#### Description de la compétence – processus de mise en œuvre

En déploiement de la stratégie de l'entreprise, participer à la veille stratégique, technologique et concurrentielle dans l'environnement numérique et standard, participer à la définition des activités et des objectifs stratégiques, participer à la segmentation et au ciblage des produits/services, participer à la définition du mix des clients/produits/services afin de définir le plan marketing de la structure. Pour ce faire, développer un réseau d'information sur le marché, auprès des clients, des prescripteurs, chez les concurrents, réaliser des études de marché, consulter les bases de données et animer la présence de l'entreprise sur les réseaux sociaux.

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

Cette compétence s'exerce en interne ou auprès de tiers pour collecter de l'information sur l'environnement physique et numérique (Internet).

#### Critères de performance

Les objectifs stratégiques sont réalistes  
Le portefeuille d'activités est cohérent  
La segmentation des produits/services est pertinente  
Le marketing mix est cohérent  
Les objectifs commerciaux (parts de marché, marge) sont réalistes et atteignables

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

Evaluer l'entreprise dans son environnement physique et numérique  
Collecter des informations à l'interne et à l'externe  
Établir des diagnostics internes et externes  
Construire un mix client/produit/service  
Prévoir des résultats commerciaux cohérents et atteignables  
Rédiger un plan marketing

Développer et maintenir un réseau de collecte d'informations (interne et externe)  
Mettre en place une veille stratégique  
Trier, interpréter, mettre en forme les informations

Communiquer  
Écouter activement  
Anticiper

Connaissance de la démarche marketing stratégique  
Connaissance de l'analyse de l'environnement et de la concurrence  
Connaissance du produit et de ses différentes composantes  
Connaissance de la définition du prix d'un produit  
Connaissance des circuits de distribution physiques et Internet.  
Connaissance de la communication (medias et numériques) relative aux produits

SIGLE	Type de document	Code titre	Millésime	Date de Validation	Date de mise à jour	Page
RPMS	REAC	TP-00169	07	22/12/2016	23/05/2021	23/44





## FICHE COMPETENCE PROFESSIONNELLE N° 6

### Mettre en œuvre l'action commerciale

#### Description de la compétence – processus de mise en œuvre

A partir du plan marketing et en mobilisant les équipes, déterminer et organiser le processus de vente et la logistique correspondante, élaborer des indicateurs de suivi, suivre la réalisation du plan de vente, analyser les écarts et si nécessaire adapter le processus de vente afin d'atteindre les objectifs fixés.

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

Cette compétence s'exerce en interne et à l'externe.

#### Critères de performance

Le processus de vente est pertinent  
La gestion de la relation clients est pertinente  
Les indicateurs de suivi sont pertinents  
Les écarts sont analysés  
Les mesures correctives sont adaptées

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

Traduire le plan marketing en plan de vente  
Analyser le comportement d'achat en termes de freins et de motivations  
Construire un tableau de bord de suivi de l'action commerciale  
Dynamiser la force de vente  
Mettre en place une action commerciale

Structurer la prospection commerciale (planification, suivi)  
Organiser des campagnes commerciales

Communiquer dans le cadre du plan marketing  
Être à l'écoute de l'équipe commerciale et des clients

Connaissance de la force de vente et de ses composantes  
Connaissance de méthodes de vente  
Connaissance de types d'actions commerciales  
Connaissance d'outils de suivi commercial  
Connaissance de la méthode de construction d'un plan d'action commerciale

SIGLE	Type de document	Code titre	Millésime	Date de Validation	Date de mise à jour	Page
RPMS	REAC	TP-00169	07	22/12/2016	23/05/2021	25/44



## FICHE COMPETENCE PROFESSIONNELLE N° 7

### Assurer la gestion de la production de biens et/ou services

#### Description de la compétence – processus de mise en œuvre

En déploiement de la stratégie de l'entreprise, déterminer les objectifs par fonction, traduire le plan de vente en plan de production (biens et services), calculer la capacité de production, évaluer l'intérêt du recours à la sous-traitance, planifier les ressources et le travail des équipes, fiabiliser les moyens amont et aval de la chaîne de production, mettre en place des outils de contrôle, construire un tableau de bord de suivi afin d'optimiser l'outil de production.

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

Cette compétence s'exerce en interne, au quotidien, au contact direct des équipes de production

#### Critères de performance

Les objectifs sont cohérents

Le calcul de la capacité de l'outil de production est exact

Les outils de contrôle sont pertinents

Le plan de production (biens et services) en délais et en charge est respecté

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

Confronter les prévisions de vente aux contraintes de la production

Calculer la capacité actuelle de production

Utiliser les principales fonctions d'un logiciel de gestion intégré (ERP)

Identifier les ressources critiques

Optimiser la production de biens et de services

Mettre en évidence et expliquer les causes des écarts lors de l'exécution du plan de production

Structurer la production afin d'atteindre les objectifs en respectant les contraintes légales

Organiser la maintenance et les évolutions de l'outil de production

Planifier la production

Optimiser le stockage et l'approvisionnement

Suivre la production et réagir aux écarts prévu/réalisé

Structurer le traitement de l'information

Analyser et synthétiser les dysfonctionnements, les décalages et les événements imprévus

Anticiper les changements d'organisation

Prendre la décision adéquate au bon moment

Animer une équipe

Connaissance de méthodes de production

Connaissance de la gestion de l'approvisionnement

Connaissance de la gestion des stocks

Connaissance de méthodes d'organisation, de recueil et d'analyse de l'information

Connaissance des obligations relatives à la réglementation sur la sécurité au travail

Connaissance des obligations relatives à la réglementation environnementale

Connaissance de techniques et méthodes de construction d'un tableau de bord de suivi de production

SIGLE	Type de document	Code titre	Millésime	Date de Validation	Date de mise à jour	Page
RPMS	REAC	TP-00169	07	22/12/2016	23/05/2021	27/44



## FICHE COMPETENCE PROFESSIONNELLE N° 8

### Gérer la qualité

#### Description de la compétence – processus de mise en œuvre

Dans le cadre de la stratégie de l'entreprise, en concertation avec les acteurs de la production, le dispositif commercial et les clients, organiser le processus de réponses aux clients pour collecter et analyser les réclamations, identifier et hiérarchiser les causes des problèmes de production, fixer des objectifs d'amélioration en cohérence avec la stratégie et mettre en place des tableaux de bord de suivi afin d'améliorer les processus de production et de réponse client.

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

Cette compétence s'exerce en interne, ponctuellement en association avec un intervenant externe (auditeur).

#### Critères de performance

Les réclamations clients sont recensées et traitées  
Le niveau de qualité est adapté à la stratégie et aux moyens de la structure  
Les objectifs d'amélioration sont énoncés, mis en œuvre, mesurés et atteints

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

Faire émerger des objectifs d'amélioration  
Animer des groupes d'amélioration de la qualité  
Conduire une démarche de résolution de problème  
Identifier et hiérarchiser les causes de problèmes  
Élaborer des mesures correctives et des contrôles d'impact associés  
Proposer une démarche pour obtenir une certification

Organiser l'ensemble des processus envisagés (conception, développement, des produits, organisation des flux physiques, qualité des installations, traitement des anomalies et dysfonctionnements)  
Préparer une démarche de certification qualité

Écouter activement  
Développer la coopération

Connaissance du concept de qualité  
Connaissance des organismes et normes qualité  
Connaissance de la démarche qualité  
Connaissance des outils de la qualité  
Connaissance des méthodes de traçabilité  
Connaissance des éléments de base de la statistique (moyenne, écart-type, corrélation)

SIGLE	Type de document	Code titre	Millésime	Date de Validation	Date de mise à jour	Page
RPMS	REAC	TP-00169	07	22/12/2016	23/05/2021	29/44



## FICHE COMPETENCE PROFESSIONNELLE N° 9

### Contrôler l'activité comptable

#### Description de la compétence – processus de mise en œuvre

Dans le respect de la législation comptable et fiscale, structurer les circuits d'information comptable, établir des procédures de traitement, planifier les tâches comptables, s'assurer de la solvabilité des tiers, s'assurer que les états comptables de l'entité sont conformes aux normes et que les délais de sortie des documents comptables sont respectés.

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

Cette compétence s'exerce en interne et à l'externe (expert-comptable, services des impôts). Elle implique des pointes d'activité lors des contrôles des fins de périodes (mois, trimestre, année) et des déclarations fiscales.

#### Critères de performance

Les procédures et circuits comptables sont définis  
Les normes de présentation comptable sont respectées.  
Les délais de sortie des documents comptables, fiscaux et sociaux sont respectés

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

Mettre en place et contrôler des procédures de production des résultats comptables et fiscaux  
Planifier les travaux de production des documents obligatoires  
Optimiser les moyens humains et techniques en vue d'assurer la réduction des délais d'obtention des documents et déclarations  
Lire une liasse fiscale (bilan, compte de résultat, annexe)

Structurer et contrôler des circuits et procédures assurant une fiabilité maximum aux données de sortie  
Mettre en place des circuits et procédures assurant que les documents obligatoires seront produits dans les délais légaux

Anticiper les échéances

Prioriser les actions

Connaissance des principes généraux de la comptabilité  
Connaissance des documents comptables légaux  
Connaissance des déclarations obligatoires  
Connaissance de l'environnement fiscal de la structure  
Connaissance des risques comptables et fiscaux

SIGLE	Type de document	Code titre	Millésime	Date de Validation	Date de mise à jour	Page
RPMS	REAC	TP-00169	07	22/12/2016	23/05/2021	31/44





## FICHE COMPETENCE PROFESSIONNELLE N° 10

### Analyser les coûts de revient

#### Description de la compétence – processus de mise en œuvre

Dans le respect des règles choisies, modéliser le fonctionnement et l'organisation de la structure, choisir la méthode d'évaluation des flux financier et la méthode de répartition de ces flux sur le modèle, définir et mettre en place le tableau de bord des coûts et des marges, valoriser les flux commerciaux pour produire l'analyse tendancielle des coûts de revient.

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

Cette compétence s'exerce en interne.  
Elle peut prendre des formes différentes selon la nature de l'activité de la structure.

#### Critères de performance

Les clefs de répartition des charges sont cohérentes  
Le calcul des coûts et des marges est exact  
Les calculs et commentaires issus de l'analyse des coûts et des marges sont pertinents

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

Mettre en œuvre la méthode des coûts complets  
Mettre en œuvre la méthode des coûts partiels

Collecter les données de base pour l'analyse des coûts  
Mettre en place des procédures de contrôle de gestion (tableau de bord)

Analyser et synthétiser les mesures de l'activité  
Écouter activement la causalité opérationnelle  
Faciliter le travail en transversal, la coopération et la communication interne

Connaissance de la méthode des centres d'analyse  
Connaissance des méthodes de calcul de coût partiel  
Connaissance de la méthode du coût complet  
Connaissance de l'analyse des coûts fixes et coûts variables

SIGLE	Type de document	Code titre	Millésime	Date de Validation	Date de mise à jour	Page
RPMS	REAC	TP-00169	07	22/12/2016	23/05/2021	33/44



## FICHE COMPETENCE PROFESSIONNELLE N° 11

### Assurer la gestion financière

#### Description de la compétence – processus de mise en œuvre

Dans le cadre de la politique financière de l'entreprise et à partir des données fournies par le système d'information, analyser les grandes masses du bilan, analyser les éléments constitutifs du résultat, analyser les flux monétaires, effectuer le suivi quotidien de la trésorerie, construire et mettre en place les budgets à court, moyen et long terme, suivre les budgets et analyser les écarts, prévenir les impayés pour assurer la viabilité financière.

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

Cette compétence s'exerce en interne et ponctuellement à l'extérieur (organismes financiers). Elle peut prendre des formes différentes selon la nature de l'activité.

#### Critères de performance

L'analyse financière est lisible et pertinente  
La gestion de la trésorerie est adaptée au contexte de l'entreprise  
Les procédures budgétaires sont en place et exploitées

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

Élaborer un diagnostic de gestion

Utiliser les principales fonctions d'un logiciel de gestion intégré (ERP)  
Réaliser l'intégration financière des perspectives commerciales  
Négocier des conditions bancaires  
Gérer le risque client

Budgétiser et réaliser un suivi par tableau de bord  
Mettre en place des procédures de prévention des impayés  
Organiser des relations régulières avec les organismes financiers

Analyser et faire la synthèse  
Anticiper  
Négocier

Connaissance de la structure des bilans (fiscal, fonctionnel et financier)  
Connaissance de la structure du compte de résultat  
Connaissance de la méthode des ratios  
Connaissance d'outils budgétaires  
Connaissance de méthodes de tenue de la trésorerie  
Connaissance des conditions bancaires  
Connaissance de méthodes de prévention des impayés (crédit client)  
Connaissance de méthodes de suivi par tableau de bord

SIGLE	Type de document	Code titre	Millésime	Date de Validation	Date de mise à jour	Page
RPMS	REAC	TP-00169	07	22/12/2016	23/05/2021	35/44



## FICHE DES COMPETENCES TRANSVERSALES DE L'EMPLOI TYPE

### **Piloter la structure en faisant preuve d'innovation et de créativité**

#### **Description de la compétence – processus de mise en œuvre**

Dans le cadre de la politique de l'entreprise et le respect des réglementations applicables, imaginer, proposer, tester et mettre en place tout type de disposition susceptible d'améliorer le fonctionnement et les performances de la structure.

#### **Critères de performance**

Les améliorations sont effectives, réalistes, pérennes et mesurables.

### **Négocier en recherchant le consensus pour limiter les tensions dans la structure**

#### **Description de la compétence – processus de mise en œuvre**

Dans le cadre de la politique de l'entreprise et la limite de son périmètre d'autorité, argumenter une position, écouter les interlocuteurs, échanger pour aboutir à une décision, y compris par des concessions qui font consensus, dans la mesure du possible.

#### **Critères de performance**

Les négociations sont argumentées en amont  
Les concessions réciproques sont proportionnées à l'enjeu

### **Assurer une communication adaptée au fonctionnement de la structure**

#### **Description de la compétence – processus de mise en œuvre**

Dans le cadre de la politique de l'entreprise et le périmètre de son autorité, communiquer avec assertivité pour informer, organiser, contrôler et reporter afin d'assurer un management opérationnel efficace

#### **Critères de performance**

Les écrits diffusés sont pertinents pour le destinataire.  
Les informations données oralement sont explicites.

SIGLE	Type de document	Code titre	Millésime	Date de Validation	Date de mise à jour	Page
RPMS	REAC	TP-00169	07	22/12/2016	23/05/2021	37/44

## Glossaire technique

### Approche systémique

Méthode d'analyse de la complexité considérée comme un système organisé par des liens dynamiques.

### Assertivité

Attitude qui permet de communiquer efficacement en évitant l'agressivité, la soumission ou la domination.

### Association

Groupement de personnes qui mettent en commun leurs connaissances ou leur activité dans un but autre que de partager des bénéfices.

### Corrélation

Intensité de la liaison qui peut exister entre deux variables.

### Ecart-type

Mesure la dispersion ou l'étalement d'un ensemble de valeurs autour de leur moyenne. Plus l'écart-type est faible, plus la population est homogène.

### ERP

Enterprise Ressources Planning : progiciel de gestion intégrée des ressources (humaines, financières et matérielles) de l'entreprise.

### ETI

Entreprise de Taille Intermédiaire : de 250 à 5000 salariés.

### GPEC

Gestion prévisionnelle des Emplois et Compétences

### Leadership

Attitude ou capacité du dirigeant d'un groupe.

### Liasse fiscale

Ensemble des tableaux à fournir en annexe de la déclaration fiscale des bénéfices de l'entreprise.

### Management participatif

Le management participatif recherche l'implication du personnel dans les processus de décisions.

SIGLE	Type de document	Code titre	Millésime	Date de Validation	Date de mise à jour	Page
RPMS	REAC	TP-00169	07	22/12/2016	23/05/2021	38/44

**Mix (marketing)**

Combinaison coordonnée de variables conduisant au succès d'un produit/service.

**Panel**

Echantillon de population

**PME**

Petite et Moyenne Entreprise : moins de 250 salariés

**Ratio**

Rapport entre deux grandeurs d'un bilan ou d'un compte de résultat, utilisé comme indicateur de gestion de l'entreprise.

**Segmentation**

Découpage d'un marché en sous-ensembles homogènes

**Synergie**

Mise en commun de plusieurs actions aboutissant à une économie de moyens.

**Unité d'oeuvre**

Permet de répartir les charges indirectes en fonction de critères tel que le volume d'heures utilisées ou le volume du chiffre d'affaires pour les imputer dans un calcul de coût de revient d'un bien ou d'un service.

SIGLE	Type de document	Code titre	Millésime	Date de Validation	Date de mise à jour	Page
RPMS	REAC	TP-00169	07	22/12/2016	23/05/2021	39/44





# 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 réglementaire (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.

SIGLE	Type de document	Code titre	Millésime	Date de Validation	Date de mise à jour	Page
RPMS	REAC	TP-00169	07	22/12/2016	23/05/2021	41/44

### **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).

SIGLE	Type de document	Code titre	Millésime	Date de Validation	Date de mise à jour	Page
RPMS	REAC	TP-00169	07	22/12/2016	23/05/2021	42/44

**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."

