

16° CPC

**RÉNOVATION DES
BTS « ASSISTANT »**

**Assistant de gestion PME-PMI
Assistant de direction
Assistant secrétaire trilingue**

ÉTUDE PRÉALABLE

Mai 2005

Brigitte DORIATH
Claude NAVA
Jacques THIERRY
Inspecteurs généraux de l'éducation nationale

SOMMAIRE

I DEMARCHE ET METHODES DE TRAVAIL	3
II ÉTAT DES LIEUX	5
A. Profil des candidats aux BTS « Assistants »	5
1. Les origines des candidats scolaires.....	5
2. Effectifs des candidats présentés à l'examen	5
B. Insertion des étudiants issus des STS « Assistants »	6
1. Un bon accès à l'emploi.....	6
2. Mais un déclassement sensible	6
3. Et des emplois hors du champ professionnel dans de fortes proportions	7
C. Positionnement des diplômés	7
1. Les positionnements par rapport aux BTS tertiaires	7
2. Le positionnement par rapport au baccalauréat professionnel	8
III EVOLUTION DES CONTENUS D'EMPLOI ET DES ACTIVITES DES « ASSISTANTS »	9
A. Une profession en mutation (perpétuelle)	9
1. Une redistribution des tâches et un enrichissement du travail	9
2. Une adaptation aux technologies de l'information et de la communication (TIC)	9
3. Une maîtrise des langues	10
4. Un rôle d'interface et de médiation.....	10
B – Des contenus d'emploi qui nécessitent de nouvelles compétences	11
IV - LES DIFFERENTS PROFILS D'ASSISTANTS	12
A - Diversité des profils	12
B – Des parcours professionnels non prédéterminés	13
C – Une clarification nécessaire.....	14
1. Assistant : des contenus hétérogènes	14
2. Activités de soutien et activités déléguées : une base de la structuration.....	14
CONCLUSION : LA RÉNOVATION DES BTS ADMINISTRATIFS : UNE NÉCESSITE ..	15

I DEMARCHE ET METHODES DE TRAVAIL

A la demande de la DESCO, un groupe de travail a été constitué en janvier 2004 pour présenter une étude préalable à la rénovation des trois BTS assistant : assistant de direction (AD), assistant secrétaire trilingue (AST) et assistant de gestion PME-PMI (AG PME-PMI).

Ces BTS ont été créés en 1994. Le choix a été fait de mener une étude d'ensemble pour ces diplômes qui touchent avant tout à la fonction administrative.

- Composition du groupe de travail

Le groupe de travail national est constitué d'une vingtaine de personnes :

- des professeurs enseignant depuis de nombreuses années dans chacun des BTS
- des inspecteurs d'académie-inspecteurs pédagogiques régionaux ayant en responsabilité ces BTS dans leur académie
- un membre de la DESCO
- les inspecteurs généraux ayant en charge ces BTS

- Enquête auprès des entreprises

Une enquête a été menée auprès de 33 responsables (Directeur des ressources humaines en général) d'organisations diverses. L'ANPE et la CGPME des Pays de la Loire ont également été interrogées.

En fonction de leur effectif, ces organisations se répartissent en 12 PME-PMI (effectif inférieur à 500 personnes) et 21 grandes entreprises (de 600 à 142 000 personnes).

En fonction du secteur d'activité, elles se répartissent de la manière suivante :

- 10 dans le secteur industriel,
- 4 dans le secteur agricole (agroalimentaire, horticulture),
- 4 dans le commerce de gros et la grande distribution,
- 12 dans les services marchands,
- 3 dans les services non marchands,
- 1 dans les transports.

L'objectif était d'avoir la perception que les responsables d'entreprise pouvaient avoir du métier d'assistant et des principales compétences attendues.

- Enquêtes auprès des professeurs, des étudiants en fin de formation et d'anciens étudiants en activité

Un courrier de sensibilisation à cette enquête a été envoyé dans :

- 187 lycées publics ou privés sous contrat ayant une STS AD
- 191 lycées publics ou privés sous contrat ayant une STS AG PME-PMI
- 92 lycées publics ou privés sous contrat ayant une STS AST

Le recensement des lycées étant réalisé par le corps d'inspection dans chaque académie.

Il était demandé à chaque établissement une réponse par équipe pédagogique et non par professeur. Au total, 512 sections de BTS ont répondu : 224 en BTS AD, 200 en AG PME-PMI et 88 en AST soit un taux de réponse supérieur au nombre d'établissements sollicités directement.

Il était également demandé aux équipes pédagogiques d'adresser le questionnaire à 2 étudiants venant d'obtenir leur examen et à 2 anciens étudiants sortis au plus tard en juillet 2002. Là encore le taux de réponse est remarquable : 666 réponses dont 41% en AD, 38% en AGPME-PMI et 21% en AST.

Pour les premiers, il s'agissait de connaître leur motivation et leur vécu de la formation par rapport à leur attente initiale ; pour les seconds il s'agissait d'avoir leur regard sur la formation après quelques années d'expérience.

- Experts sollicités

Quelques experts ont été consultés soit parce qu'ils étaient représentatifs des PME-PMI, soit parce qu'ils intervenaient comme consultant auprès des entreprises notamment pour la formation d'assistant, soit encore parce qu'ils dirigeaient une publication destinée aux assistants

Il faut souligner la difficulté à repérer des interlocuteurs pertinents dans le domaine de l'assistance qui, à ce jour, n'a pas d'organisme représentatif et ne recouvre aucun champ universitaire comme ce peut être le cas pour la gestion ou la mercatique.

-Enquête CEREQ

Une étude touchant à l'insertion des étudiants sortant d'une STS assistant a été effectuée par le CEREQ à partir de l'enquête génération 98.

- Étude documentaire

Profil des dirigeants de PME-PMI, BNP Paribas Lease group, 18 janvier 2005 ;

Nouvelles tendances des métiers des secrétaires et assistantes, CEGOS, Assistante plus 2004 ;

Évaluation du BTS Assistant de gestion PME-PMI, Emmanuel QUENSON, CPC 2001 ;

De la secrétaire à l'assistante, Bref CEREQ N° 160, janvier 2000 ;

« La secrétaire et les autres, une identité professionnelle en question », O. Liaroutzos, Formation et emploi, n° 61, janvier-mars 1998 ;

Le secrétariat : une profession qui sait s'adapter, Bref CEREQ, N°129, mars 1997 ;

Évolution des métiers du tertiaire administratif et rénovation de la filière professionnelle de formation, O. Liaroutzos, S.-A. Mériot, éditions Foucher, 1996.

II ÉTAT DES LIEUX

A. Profil des candidats aux BTS « Assistants »

1. Les origines des candidats scolaires¹

Ces origines sont très variables selon la section de techniciens supérieurs (STS) :

- **STS AST** : elle reçoit majoritairement des étudiants issus de l'enseignement général (54,8%), littéraires ou de la série économique et sociale, avec un taux de réussite d'environ 85,9%. Les étudiants issus des séries STT ne représentent que 40,5% des effectifs avec un taux de réussite nettement plus bas, de 64,9%.

- **STS AD** : cette section accueille 34 catégories de diplômés. Elle reçoit cependant majoritairement des candidats issus des séries STT (50,5%), toutefois les candidats provenant de l'enseignement général (18%) et des baccalauréats professionnels (19%) sont également présents dans des proportions non négligeables.

Les taux de réussite moyens varient considérablement d'une origine à l'autre : de 81,2% pour les bacheliers généraux, 63,5% pour les bacheliers STT et de 40% pour les bacheliers professionnels.

- **STS AG PME-PMI** : le caractère polyvalent revendiqué par ce BTS doit correspondre à l'extrême diversité des candidats accueillis (53 catégories de diplômes concernés ! dont certaines à très faible effectif). La répartition de l'origine des candidats est très proche de la STS AD avec toutefois un poids plus fort des bacheliers professionnels (29,2% dont 15% issus de la spécialité comptabilité) et moindre de l'enseignement général (15,3% comprenant essentiellement moins de littéraires). **Les bacheliers technologiques des séries STT représentent 48% des effectifs.**

Les bacheliers généraux réussissent à 77,5%, les bacheliers STT à 64,9% et les bacheliers professionnels à 39,3%.

Les candidats issus des séries STT représentent environ la moitié des candidats présentés aux BTS sauf dans la STS AST où le poids des bacheliers généraux est plus important.

2. Effectifs des candidats présentés à l'examen

Ces effectifs sont en progression constante depuis 1996 pour l'ensemble des trois STS « Assistant ». Ils passent de 20 269 en 1996 à 30 558 en 2003 soit une augmentation de 51%. Toutefois, les évolutions relatives aux effectifs de candidats et à leur statut sont très différentes selon la section de techniciens supérieurs considérée :

- **STS AST** : « petite » section, le nombre de candidats s'élève à 2 148 à la session 2004 (soit 7,2% de l'ensemble des STS « Assistants ») et est en régression constante depuis 1998 (3 004 candidats). **Les candidats sont en quasi-totalité des candidats scolaires (92%).**

- **STS AD** : section qui accueillait largement le plus d'étudiants au milieu des années 90, la progression du nombre de candidats a été très faible et s'élève en 2003 à 12 933 (soit 43,2% de l'ensemble des STS « Assistant ») contre 12 906 en 1996 (62,2% de l'ensemble des STS « Assistant »).

¹ Source : MEN/DEP/BCP, traitement DESCO A5 – année 2004.

Il faut cependant souligner que cette évolution est le résultat de deux mouvements en sens opposé : **d'un côté, la forte progression des candidats en alternance (avec un poids important de la formation continue), depuis 2001 des candidats individuels et d'un autre côté, la diminution des candidats scolaires.**

En STS AD, les candidats scolaires restent cependant les plus importants (50% des candidats contre 37% pour les candidats en alternance).

- **STS AG PME-PMI** : section qui, parmi les trois STS « Assistants » présente le plus de candidats au BTS et qui **a connu une forte progression de ses effectifs** : de 5 098 candidats en 1996 à 14 835 en 2004 (soit 49,6% de l'ensemble des STS « Assistants »).

Cette évolution est due essentiellement **à l'augmentation très forte des candidats en alternance** (de 1 488 à 6 332 entre 1996 et 2003 pour la formation continue et de 123 à 1 386 pour l'apprentissage dans la même période). **Ces candidats représentent, depuis 1999, un poids plus important que les candidats scolaires** (respectivement 52% et 36%).

Les candidats aux BTS AD et plus encore AG PME-PMI sont issus pour une proportion importante de la formation continue et de l'apprentissage. En revanche, les candidats au BTS AST sont en quasi-totalité issus de la formation initiale sous statut scolaire.

B. Insertion des étudiants issus des STS « Assistants »²

Une analyse des résultats de l'enquête « Génération 98 » réalisée par le CEREQ permet, à partir des fonctions exercées et des libellés d'emploi après trois ans d'expérience, une première appréciation de l'insertion professionnelle des titulaires du BTS « Assistant ». Il en résulte plusieurs constats.

1. Un bon accès à l'emploi

« Avec un taux de chômage de 5 % après trois ans de vie active, la situation des sortants de BTS tertiaire ne se distingue pas de celles des sortants de l'enseignement supérieur pris dans leur ensemble ». **En 2001, les évaluations des taux de chômage étaient respectivement de 3,3%, 5,7% et 7,1% pour les BTS AST, AD et AG PME-PMI.**

2. Mais un déclassement sensible

- Les CDD et l'intérim constituent un premier pas vers l'emploi

Les CDI correspondent très rarement à un premier emploi (17%, 17% et 23% respectivement pour les BTS AST, AD et AG PME-PMI). Par contre, après trois ans de vie active, les emplois occupés le sont sur des CDI.

- Davantage d'employés que de professions intermédiaires

Bien que leur formation les destine à des emplois de professions intermédiaires, 66% ; 74% et 63 % des sortants en 2001 (3 ans après leur sortie du système éducatif) des BTS AST, AD et AG PME-PMI occupent un emploi de catégorie inférieure à « profession intermédiaire ».

Le BTS AG PME-PMI semble donc mieux préparer ou correspondre davantage au besoin d'encadrement de la profession que les autres BTS.

Il faut noter que ce déclassement est commun aux diplômés du secteur tertiaire administratif.

² Note sur les emplois d'assistant dans le secteur administratif et l'insertion des BTS, S. MOULLET, Céreq déc 2004, les résultats analysés dans cette étude provenant d'une enquête « génération 98 », menée en 2001 et portant sur 55 000 sortants du système éducatif en 1998.

3. Et des emplois hors du champ professionnel dans de fortes proportions

L'assistant de gestion occupe, après trois ans d'expérience professionnelle, un emploi dans le champ du tertiaire administratif dans un cas sur deux seulement. Il est employé d'un service comptable ou financier dans 16 % des situations ou secrétaire dans 12 % des cas.

Il exerce le plus souvent des fonctions de gestion ou de comptabilité (36 % des fonctions citées) mais aussi une fonction commerciale pour près de 16% des emplois.

Avec 55 % des emplois dans le champ du tertiaire administratif, les assistants de direction exercent une fois sur deux des fonctions de secrétariat, saisie, guichet ou standard. Les fonctions de gestion et comptabilité sont les fonctions principales dans deux cas sur dix.

En ce qui concerne la taille des entreprises, trois ans après la sortie de STS tertiaire administratif, environ un jeune sur deux occupe un emploi dans une entreprise de moins de 50 salariés, cette proportion est la même que pour l'ensemble des BTS tertiaires. Seuls, les assistants secrétaires trilingues font exception

Pas plus que les autres BTS du tertiaire, les sortants assistants de gestion n'occupent un emploi dans les entreprises de petits ou moyenne tailles que leur formation cible.

Les titulaires d'un BTS « assistant » s'insèrent donc aisément dans la vie active mais subissent un déclassement sensible, qui peut les inciter à choisir un autre champ professionnel. La spécialité du diplôme ne les prédispose pas à obtenir un emploi en fonction de la taille de l'entreprise.

C. Positionnement des diplômes

Le positionnement des diplômes « assistant » les uns par rapport aux autres, autrement dit leur plus ou moins grande complémentarité, mais aussi par rapport au baccalauréat professionnel, c'est à dire dans une vision verticale, en termes de niveau de compétences à atteindre est une réflexion essentielle au moment de rénover un ensemble de diplômes.

1. Les positionnements par rapport aux BTS tertiaires

- *Le BTS AG PME-PMI*

« Les assistants de gestion ont donc le positionnement professionnel le moins circonscrit (la plus faible part des emplois détenus dans le champ, la moins grande concentration des emplois ...).

Compte tenu des caractéristiques des entreprises qui les emploient en mars 2001, les BTS assistants de gestion ne se distinguent pas des autres formations professionnelles supérieures du tertiaire. **Il n'y a donc pas de ciblage effectif sur des entreprises de taille ou de secteur spécifiques. Les établissements de moins de 50 salariés ou de plus petite taille ne constituent donc pas un débouché privilégié à la polyvalence avancée dans la formation des assistants de gestion.**

Entre des diplômes professionnels aux compétences techniques bien identifiées telles que la comptabilité ou le secrétariat et les formations plus polyvalentes où la notion d'appui à la décision ou à l'encadrement est plus présente (comme les assistants de direction), **la désignation « assistant de gestion » est susceptible d'introduire un flou dans l'identification des savoir-faire sous-jacents, suscitant une plus grande diversité des emplois occupés. »**

Cette image floue est confirmée par l'enquête professeur.

La polyvalence propre à cette formation est un atout à l'insertion dans les PME qui y voit surtout une capacité d'adaptation. Par contre, les travaux de M. E. QUENSON et les enquêtes menées montrent que cette polyvalence est un obstacle à l'évolution professionnelle. Les autres BTS apparaissent alors mieux positionnés car plus spécialisés.

- **Le BTS AST**

Peu connu des entreprises, dévalorisé par l'image qu'il renvoie auprès des étudiants eux-mêmes, le BTS « Assistant-secrétaire trilingue » souffre d'un positionnement dans sa spécialité. Les effectifs régressent régulièrement et certaines académies se trouvent contraintes à fermer des sections.

Assistant, maîtrisant parfaitement deux langues, connaissant quelques rouages administratifs du commerce international, sur le marché du travail, ce profil rentre en concurrence avec les titulaires d'un BTS assistant de direction ou commerce international. Peu fréquent dans les offres d'emploi, il ne semble plus correspondre à des compétences professionnelles attendues. En effet, selon les études en cours³, les organisations externalisent le suivi administratif des échanges internationaux vers des entreprises spécialisées et renforcent le caractère commercial de la fonction d'assistant export.

A l'embauche, la distinction entre le BTS « Assistant de direction » et ce diplôme, n'est pas nette, ce qui est demandé est la maîtrise d'une langue, voire deux, mais rarement la connaissance de la gestion administrative du commerce international.

2. Le positionnement par rapport au baccalauréat professionnel

Entre le baccalauréat professionnel et le BTS (le BEP n'est plus un niveau d'insertion pour les fonctions de secrétaire), les différentes enquêtes montrent que le niveau III devient de plus en plus le niveau de référence de recrutement pour les entreprises. Il importe donc de mieux différencier et positionner ces formations. Si le cœur de métier est sensiblement le même (communication écrite et orale, traitement et archivage de l'information, organisation des ressources et des activités), le champ spécifique d'intervention de l'assistant auprès de cadres ou de dirigeants le confronte aux enjeux de la préparation de la prise de décision.

Les compétences du technicien supérieur doivent donc dépasser le simple caractère opérationnel des activités. Il est d'ailleurs significatif que lors des entretiens avec les professionnels, la maîtrise des outils bureautiques soit considérée comme un acquis alors qu'à l'inverse étaient mis en avant les qualités de communication et d'adaptabilité, l'autonomie et le sens de l'initiative et la capacité à analyser et comprendre l'environnement organisationnel.

³ Étude menée par le groupe de projet du BTS Commerce international

III EVOLUTION DES CONTENUS D'EMPLOI ET DES ACTIVITES DES « ASSISTANTS »

A. Une profession en mutation (perpétuelle)

Les nouvelles formes d'organisation de travail, l'évolution des technologies de l'information et de la communication, les pratiques actuelles de management ont apporté d'importants bouleversements dans l'exercice quotidien du métier d'assistant. L'impact de ces évolutions sur les activités et les compétences requises de l'« assistant » justifie une révision des référentiels.

1. Une redistribution des tâches et un enrichissement du travail

Les nouvelles organisations du travail dans les entreprises ne sont pas sans incidence sur le repositionnement de l'assistant dans l'organigramme.

De nombreuses entreprises ont réorganisé leurs structures. Des lignes hiérarchiques de cadres intermédiaires ont été supprimées, ce qui a permis à certains assistants d'assumer dans les services des tâches laissées vacantes.

Les contraintes de rationalisation et la recherche de gains de productivité ont opéré :

- **une redistribution aux assistants de tâches incombant jusque là à des cadres ou à des agents de maîtrise** (planification, liaison, gestion de projet, suivi de dossiers...),
- **un accroissement des tâches de coordination et de préparation de projets** pour seconder les cadres, de plus en plus tenus à des opérations sur le terrain et l'apparition d'« équipes-projets » impliquant un renforcement du rôle de coordination de l'assistant.

Les transformations organisationnelles et structurelles des organisations ont finalement abouti à un enrichissement du travail de l'assistant.

2. Une adaptation aux technologies de l'information et de la communication (TIC)

L'environnement de travail de l'assistant est aujourd'hui dominé par les TIC. Il ne s'agit plus seulement des outils bureautiques classiques mais des outils collaboratifs et en réseau qui ont un impact important sur l'organisation des tâches et des activités. Ce nouvel environnement, aux évolutions technologiques rapides, demande des capacités d'adaptation pour répondre tant à l'évolution des logiciels et des matériels qu'aux changements organisationnels qu'ils peuvent susciter.

- *Une banalisation et un enrichissement de la bureautique*

La banalisation de la bureautique dans les organisations et, *a fortiori* pour les assistants, est un phénomène qui a été identifié dès la précédente rénovation des BTS « Assistant ».

La bureautique n'est plus aujourd'hui un simple exercice de saisie et de mise en forme mais consiste, par le recours à des logiciels de plus en plus diversifiés et intégrés, en la création de modèles de document, la gestion de tableaux de bord et budgets et le suivi de dossiers. La conception de feuilles de calcul, la manipulation de bases de données sont des travaux qui tendent aujourd'hui à se banaliser.

En même temps, les évolutions de ces outils bureautiques offrent des possibilités de structuration, d'échange, de mise en forme et d'enrichissement des documents qui déplacent les compétences vers la GED (Gestion électronique des documents) bureautique.

On assiste ainsi à une élévation et à un élargissement des compétences dans le domaine bureautique, processus dans lequel l'assistant est considéré comme un expert et un vecteur de diffusion de

l'innovation afin de dégager des gains de productivité dans la production et la diffusion de documents.

- *Une généralisation des technologies de l'information et de la communication*

Le travail en réseau (intranet, extranet, internet), l'accès aux ressources mises en ligne, l'usage de la messagerie électronique se systématisant et prenant une importance croissante avec le niveau de responsabilité de l'assistant, les TIC ont largement pénétré les activités de l'assistant.

Ces évolutions technologiques combinées aux mutations organisationnelles conduisent les assistants à l'utilisation et à la gestion de ressources partagées. L'utilisation des réseaux informatiques, des agendas électroniques, des outils de réunion à distance, de travail coopératif et même des logiciels de gestion de projet se développent dans les grandes entreprises et aussi, à différents degrés, les PME.

On assiste ainsi à un élargissement du champ d'activité des assistants avec un gain en responsabilité. En effet, le temps gagné dans le traitement de l'information permet de confier aux assistants des tâches plus qualifiées.

- *Une maîtrise des logiciels de gestion plus complexe*

Cet aspect concerne essentiellement l'assistant qui travaille dans une PME et auquel le chef d'entreprise peut demander de prendre en charge une partie ou la totalité des travaux de comptabilité, de paye ou de gestion de la clientèle. Il s'agit là de la polyvalence demandée aux titulaires d'un BTS assistant de gestion de PME-PMI. Ces logiciels se déclinent à différents niveaux d'intégration et de performance pour aboutir aux « progiciels de gestion intégrés » (PGI ou ERP) dont bon nombre sont aujourd'hui adaptés aux PME. Implémentés en réseau, ils exigent de leurs utilisateurs des compétences et des capacités d'analyse de plus en plus complexes.

L'enquête « anciens étudiants » nous montre qu'il arrive également que des titulaires du BTS assistant de direction soient amenés à intervenir dans ces domaines, cela reste toutefois assez marginal et souvent limité aux entreprises de moins de 50 salariés.

3. Une maîtrise des langues

Qu'il s'agisse des relations avec ses clients et ses fournisseurs, de la prise de connaissance de son environnement, les organisations, quelle que soit leur taille, baignent dans un environnement de plus en plus largement ouvert à l'international. Ces relations nouvelles nécessitent de la part de ses personnels non seulement une **compétence linguistique professionnelle, favorable aux échanges avec les partenaires internationaux mais aussi une connaissance culturelle** qui favorise la compréhension et la communication.

Les entreprises, de grande taille mais aussi les PME, sont très exigeantes sur la maîtrise de l'anglais et la majorité recherche des assistantes bilingues, voire trilingues même si la connaissance d'une seconde langue étrangère n'est qu'un critère de recrutement.

4. Un rôle d'interface et de médiation

« La dimension relationnelle est au premier plan dans ce métier d'interface. Les secrétaires et assistantes l'ont bien compris. 91% considèrent que la dimension relationnelle est importante dans le poste. 53% estiment avoir un rôle à jouer dans la relation que leur entreprise entretient avec ses clients et fournisseurs. 66% s'appuient sur un réseau relationnel en interne et 55% sur un réseau relationnel en externe. »⁴

⁴ Enquête Assistante plus – CEGOS mars 2004, p.15

De par la nature même de la fonction d'assistant, il est attendu qu'il joue un rôle d'interface entre la direction ou l'équipe pour laquelle il travaille et leurs partenaires. La complexité croissante des organisations, la dispersion géographique des équipes qui travaillent à distance en s'appuyant sur des technologies dont les impacts organisationnels sont plus ou moins maîtrisés, l'accélération des rythmes professionnels renforcent considérablement cette attente multiforme de l'employeur : protection, médiation, coordination, organisation, conservation des traces, aiguillage, sont attendus de l'assistant qui demeure le premier contact avec le client interne ou externe.

L'assistant de gestion voit également son rôle de médiation renforcé. Outre dans ses fonctions purement techniques, il est amené à intervenir fréquemment tant sur le plan interne dans le cadre de gestion des relations humaines, que sur le plan externe avec les différents partenaires de l'entreprise.

L'exercice de la fonction devient ainsi tout à la fois plus technique et plus relationnel. Les attentes dans le domaine comportemental sont jugées prioritaires. Dans le même temps, ce rôle exige une excellente vision du fonctionnement général de l'entreprise (activités, organisation...) et de son environnement (identification des principales parties prenantes).

B – Des contenus d'emploi qui nécessitent de nouvelles compétences

L'évolution des contenus d'emploi et des activités des assistants nécessite tout à la fois une mise à jour, notamment dans les domaines technologiques, et un recadrage des compétences exigées dans les référentiels actuels. Il s'agit plus particulièrement :

- de compétences managériales

L'accroissement des responsabilités et de la prise d'initiative de l'assistant, son implication au sein d'équipes, la nécessité de construire des instruments de suivi imposent aujourd'hui de telles compétences à un niveau opérationnel. Elles doivent s'intégrer à une compréhension du fonctionnement et de la dynamique des organisations ;

- de compétences relationnelles et comportementales

Toutes les enquêtes, tous les entretiens mettent l'accent sur les qualités de communication et le savoir-être de l'assistant, sur son rôle d'interface relationnelle, quelle que soit la taille de l'entreprise.

- de compétences linguistiques

L'environnement de l'entreprise est aujourd'hui européen ou mondial. Les compétences linguistiques requises sont autant d'ordre professionnel que culturel. La notion d'interculturalité est fondamentale dans les échanges.

- de compétences relatives aux technologies de l'information et de la communication

La prise en compte dans la gestion de l'information des nouveaux dispositifs dédiés à la conception, au classement, à la diffusion, au stockage et à l'archivage des documents requiert de nouveaux savoirs. La gestion électronique des documents (GED) qui consacre la dématérialisation du support d'information en fait partie. Les techniques d'acquisition (numérisation) de normalisation (format XML) d'indexation, de production (workflow, collectif), d'échange (EDI) et de recherche (langage de requête) des documents sont à étudier.

IV - LES DIFFERENTS PROFILS D'ASSISTANTS

A - Diversité des profils

Les différentes évolutions mentionnées précédemment ont nécessairement des impacts sur le profil des « assistants ». Les différentes études, enquêtes, entretiens, les offres d'emplois montrent qu'il est possible de distinguer quatre profils :

- *L'assistant de direction*

Travaillant pour un responsable hiérarchique de haut niveau (directeur, directeur de département...), il possède plusieurs années d'expérience professionnelle et est généralement bilingue, voire trilingue. Il maîtrise parfaitement les rouages de l'entreprise et constitue un nœud relationnel fondamental qui exige un sens aigu de la communication. Outre le secrétariat classique, il assure la circulation de l'information entre le PDG, le directeur et l'équipe, suit les dossiers confidentiels et les tableaux de bord...

Si le titulaire d'un BTS n'a pas vocation à tenir immédiatement un tel poste, sa formation doit le préparer et lui fournir les outils et le niveau culturel suffisant pour y parvenir.

- *L'assistant, collaborateur d'un cadre ou d'une équipe*

Il est nommé parfois « **assistant administratif** » pour le distinguer de « l'assistant spécialiste ». Aujourd'hui, les reconfigurations organisationnelles tendent à remplacer le binôme traditionnel assistant-cadre par une structure où l'assistant est le collaborateur d'une équipe de cadres fonctionnels ou de groupes-projets. Sa position en tant qu'interface entre les différents membres de l'équipe est prépondérante et ses qualités de communication et d'organisateur fondamentales. Il est également identifié comme « **assistant d'équipe** ».

Du fait du statut ou niveau d'expertise des cadres et de leurs absences fréquentes, leur assistant constitue un relais incontournable et continu en centralisant puis en hiérarchisant toutes demandes les concernant. Une bonne appréhension des orientations de l'entreprise, une connaissance des priorités définies par les dirigeants, une familiarisation avec son environnement, lui permettent de déterminer le degré d'urgence de chaque sollicitation et d'anticiper sur les dispositions à prendre, au niveau de la préparation des dossiers notamment.

- *L'assistant spécialiste*

C'est l'assistant d'un « métier particulier ». Son métier consiste à adapter et appliquer la fonction administrative à un domaine professionnel (ressources humaines, commercial, communication, tourisme, immobilier, banque...). En liaison avec son responsable, il assure le suivi technique et logistique du service, la préparation voire le traitement complet de certains dossiers. Il renseigne les interlocuteurs sur l'avancement des dossiers, sur les procédures, sur la réglementation ou sur tout thème relevant de sa spécialité tout en s'acquittant des tâches de secrétariat courant (traitement et rédaction de courrier, organisation de déplacements et réunions, suivi budgétaire...).

Ces nouvelles fonctions lui offrent la possibilité de progresser dans sa carrière en favorisant l'élargissement des connaissances propres au domaine.

La complexité du poste est déterminée en fonction du niveau de délégation accordé ainsi que du nombre de dossiers suivis et de leur variété. Dans certains cas, un niveau bac + 3 est exigé à l'embauche mais ces postes sont aussi alimentés par la promotion professionnelle.

Le nombre de spécialités qui peuvent être ainsi couvertes est important et concerne de multiples fonctions dans l'entreprise : assistant ressources-humaines, assistant marketing, assistant commercial, assistant juridique...

- *l'Assistant « polyvalent » ou assistant « de PME-PMI »*

Il exerce dans de petites ou moyennes unités (PME-PMI, établissements, succursales...).

Selon son expérience, ses compétences, la taille et l'organisation de l'entreprise, l'assistant peut être positionné à deux niveaux :

- **limité aux tâches classiques d'un assistant sur le plan du travail administratif, élargies à des tâches de comptabilité, de gestion des ressources humaines ou commerciales.**

Les études montrent que si la polyvalence est recherchée par les PME, elle est très rarement totalement mise en pratique et ne dépasse que rarement deux champs (administratif-commercial ou administratif-comptable...). C'est généralement dans le cadre de cette fonction que le positionnement du besoin professionnel est le plus flou : baccalauréat professionnel ou BTS ?

- **en tant que collaborateur du chef d'entreprise, il est amené à coordonner différentes fonctions dans l'entreprise.** Il est aussi une véritable personne-ressource dans les domaines administratif et de gestion voire en matière de TIC pour un chef d'entreprise avant tout technicien (33%) et manager (30%)⁵. **Le besoin de polyvalence est tout aussi ressenti pour assurer, d'un point de vue organisationnel, la coordination de plusieurs fonctions**, à un niveau d'encadrement et non de simple exécutant. Cette fonction devrait correspondre à l'emploi, au bout de quelques années d'expérience, de « sortants » de STS préparant à la polyvalence requise pour la gestion de petites ou moyennes organisations, quel que soit leur statut juridique.

A un moment où 60 000 PME de 6 à 200 salariés devraient être transmises ou vendues au cours des trois prochaines années, l'assistant de gestion devrait pouvoir se positionner à terme comme repreneur.

B – Des parcours professionnels non prédéterminés

Dans sa carrière, l'assistant peut passer, en jouant de la mobilité interne ou externe, par un ou plusieurs des profils, le développement vers les fonctions d'assistant de direction ou d'assistant spécialisé étant le résultat d'appétences et d'opportunités.

Le poste de secrétaire-assistant généraliste ou junior peut constituer un début de carrière dans des fonctions qui constituent les compétences de base ou les tâches classiques du métier et qui correspondent plutôt à une qualification de niveau IV.

Les développements professionnels dans des fonctions d'encadrement sont rendus possibles, en particulier chez les assistants spécialisés qui ont suffisamment développé des compétences dans leur domaine de spécialité pour que des responsabilités dans ces domaines leur soient confiées

Cependant, les parcours professionnels se trouvent trop souvent limités d'abord parce que les employeurs comme les assistants eux-mêmes, n'envisagent pas un vrai développement professionnel de la fonction d'assistant, ensuite parce que les assistants ne bénéficient que très faiblement de la formation professionnelle continue. Il est remarquable de constater que dans cette profession dans laquelle les contenus évoluent fortement, tout l'effort porte sur l'assistant et que la reconnaissance de sa qualification repose quasiment uniquement sur l'expérience acquise.

Le parcours professionnel de l'assistant de gestion de PME-PMI est plus spécifique du fait de sa polyvalence forte qui lui assure une position différente dans l'organisation (PME-PMI, service, succursale). Les perspectives de carrière peuvent résulter d'un développement du poste qui accompagne la croissance de l'entreprise ou d'une mobilité externe qui offre cependant des perspectives de carrière plus aléatoires⁶.

⁵ Profil des dirigeants de PME-PMI, BNP Paribas Lease Group

⁶ DESCO – Évaluation du BTS assistant de gestion PME-PMI – Emmanuel Quenson – CPC Documents – 2001/2.

C – Une clarification nécessaire

1. Assistant : des contenus hétérogènes

Il est difficile de circonscrire précisément le métier attaché au terme « **assistant** » tant le contenu du travail, les tâches effectuées, les responsabilités exercées sont multifformes.

D'une part, le terme « assistant » est employé pour de nombreuses fonctions de niveau III qui relèvent de fonctions spécialisées auxquelles d'autres diplômes préparent : l'assistant comptable pour le BTS Comptabilité et Gestion des Organisations (CGO), l'assistant export pour le BTS Commerce international (CI), ...

D'autre part, l'exercice du métier d'assistant-secrétaire se décline de façon extrêmement diverse. La taille des entreprises, leur mode d'organisation, la répartition géographique et la nature des activités conditionnent des postes de travail variables sous des vocables qui peuvent être identiques ou différents. Mais en ne se généralisant que partiellement et à des rythmes différents sur l'ensemble du tissu productif, ces évolutions ont aussi contribué à différencier considérablement le métier. Entre certaines grandes entreprises où la fonction d'assistante de direction a complètement disparu en étant déléguée aux cadres et la « secrétaire de direction » de la petite entreprise qui est confinée aux tâches traditionnelles, l'écart dans la conception du métier est grand.

2. Activités de soutien et activités déléguées : une base de la structuration

Il s'agit donc, face à un spectre progressif d'activités de l'assistant, variant vers une spécialisation de plus en plus marquée, d'identifier la fonction d'assistant-secrétaire, même si le deuxième terme, pour des questions de positionnement dévalorisé, doit disparaître.

- *Les activités de soutien : le cœur du métier*

Assistance, appui, soutien, sont les termes mobilisés pour désigner ce qui constitue le cœur du métier. **L'activité principale de l'assistant est orientée vers l'aide à la prise de décision et à l'action d'un dirigeant, d'un cadre ou d'une équipe.**

L'assistant développe des activités d'appui ou de soutien à la décision (par l'information), à l'activité (par l'organisation et la production de documents), aux relations avec les partenaires (par la communication). L'assistant est créateur de valeur dans la mesure où il contribue à la productivité de l'autre ou des autres : dirigeant, équipe, service. C'est l'assistant au sens strict.

- *Les activités déléguées : les compléments au cœur du métier, préfigurant une évolution professionnelle*

Cette délégation est inhérente au poste occupé ou se développe dans le temps voire au fil du parcours professionnel. Elle peut s'orienter :

- soit vers une plus grande spécialisation de nature juridique, commerciale...
- soit vers une plus grande polyvalence

Dans les deux cas, la délégation aboutit à une plus grande responsabilité et à une part plus active à la prise de décision elle-même qui peut, bien entendu, être variable selon le niveau de délégation. Les compétences de management doivent être plus nettement affirmées. La création de valeur par l'assistant résulte alors de la prise en charge complète d'un dossier, d'une mission, d'un ensemble d'activités.

La fonction d'assistant de direction ou d'équipe est majoritairement constituée d'activités de soutien, celle de l'assistant spécialisé comporte une part d'activités de soutien et d'activités déléguées, celle de l'« assistant » comptable, CI etc, comporte une part majoritaire d'activités déléguées qui justifient une formation spécialisée.

L'activité de l'assistant de gestion de PME-PMI comporte une part importante d'activités déléguées par le responsable de l'unité, dans les domaines de l'administration générale, comptable et commerciale.

CONCLUSION : LA RÉNOVATION DES BTS ADMINISTRATIFS : UNE NÉCESSITE

Les transformations managériales, organisationnelles et technologiques qui traversent depuis quelques années les organisations affectent considérablement la fonction d'assistant. Malgré leurs dimensions anticipatrices, les formations de STS « assistant de direction », « assistant secrétaire trilingue » et « assistant de gestion de PME-PMI » n'ont pas toujours pu intégrer ces nouvelles données. Les référentiels doivent en conséquence être réexaminés à la lumière de ces évolutions qui ont des conséquences sur les compétences attendues.

L'assistant, au sens strict, doit maîtriser le cœur du métier, exigeant dans les dimensions techniques, relationnelles et managériales. Les déclinaisons de l'activité de l'assistant résultent d'une progression ou d'un élargissement de la fonction soit par l'expérience issue d'un parcours professionnel fait d'opportunités, soit d'un enrichissement par la formation initiale, dans le cadre d'une licence professionnelle.

L'objectif d'un BTS assistant est donc de former au cœur du métier et à l'adaptabilité tout à la fois aux évolutions technologiques et organisationnelles permanentes et à la diversité de contextes qui peuvent préfigurer une spécialisation ultérieure.

L'assistant au sein d'une PME-PMI exerce ses activités dans des structures de 10 à 50 personnes, au-delà, les formations spécialisées (BTS CGO, MUC, NRC...) s'imposent. La polyvalence, administrative et de gestion, dans une moindre mesure commerciale, est la caractéristique principale de la fonction. Rattachée à une culture de PME et à une dimension managériale, elle lui fournit les moyens de répondre aux questions spécifiques des PME et de construire son parcours professionnel en devenant un véritable collaborateur du chef d'entreprise.

L'examen des trois BTS « Assistant de direction », « Assistant secrétaire trilingue » et « Assistant de gestion de PME-PMI » offre donc l'opportunité de réfléchir à une restructuration de l'offre en deux diplômes :

- « **Assistant de direction** » dont le cœur de métier est le soutien à la productivité des personnes dans un environnement mondialisé. La spécificité du BTS AST ne se justifie plus.

- « **Assistant polyvalent dans une PME-PMI** » dont le cœur de métier est l'administration générale d'une petite structure auprès de son dirigeant.

Ces libellés ne préfigurant pas les intitulés futurs des diplômes.