Développer des compétences professionnelles du BTS Assistant de Manager en séance d'Activités Professionnelles de Synthèse (APS)

Par Elodie SERGENT
(relecture Maguy Perea)

Le BTS assistant de manager forme les futurs professionnels capables, à la fin des deux années, d'entrer sur le marché du travail et de s'adapter à tout type d'organisation et de travaux relevant de l'assistanat.

Lors des séances d'Activités Professionnelles de Synthèse (APS), lieu privilégié de formation, nous devons créer des environnements professionnels variés, plus ou moins complexes, avec la volonté de développer chez nos étudiants les compétences professionnelles d'un assistant de manager.

Cependant plusieurs questions se posent à nous :

- Qu'entend-on par compétences professionnelles ?
- Comment concevoir et animer ces cas professionnels pour les rendre les plus réels possible ?
- Comment évaluer les compétences professionnelles ?

I. La compétence professionnelle au cœur des situations professionnelles

a. Définition de la compétence professionnelle

"La compétence permet d'agir et/ou de résoudre des problèmes professionnels de manière satisfaisante dans un contexte particulier, en mobilisant diverses capacités de manière intégrée".(Sandra Bélier)

Il n'est donc pas suffisant qu'une personne possède des ressources pour être compétente ; il faut qu'elle soit capable de les organiser et de les mobiliser pour gérer des situations professionnelles.

Pour les étudiants de BTS assistant de manager en formation, la compétence professionnelle se développe et se constate lors de sa mise en œuvre en situation professionnelle et plus facilement lors des APS.

b. Le rôle des situations professionnelles

Nous, les professeurs enseignant les finalités F1 à F5, utilisons, adaptons ou construisons ensemble les cas professionnels à l'aide des ressources à notre disposition (documents et expériences de l'entreprise, documents récupérés lors des visites de stages, travaux effectués lors des stages des étudiants, cas de livres ou du CRCOM, etc.) et en axant le travail sur des situations professionnelles diverses et variées.

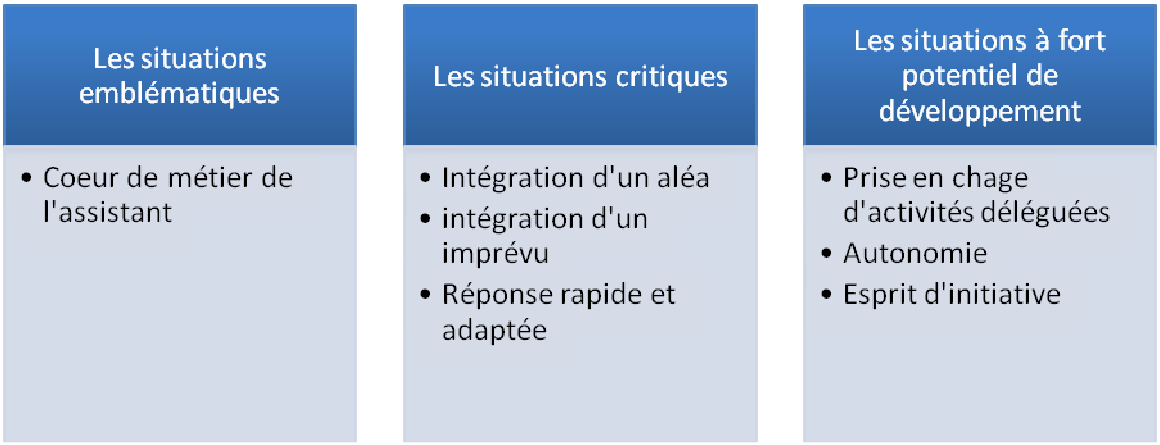
En effet, cet espace de formation innovant doit nécessairement adopter une approche tenant compte de tous les éléments d'une situation de travail, c'est-à-dire :

- un besoin ou un problème ;
- le contexte dans lequel celui-ci s'exprime ;
- les événements éventuels qui peuvent se produire ;

Ces documents sont destinés aux enseignants pour une exploitation dans le cadre leur classe,
à l'exclusion de toute exploitation commerciale.

- les connaissances et compétences déjà acquises ;
- les relations avec les autres ;
- un contexte, un SI, des modèles de documents, une charte graphique, des contraintes, des ressources, etc.

Ce travail de préparation nous permet de construire nos séances professionnelles en tenant compte de trois types de situations professionnelles :



Au fur et à mesure des deux années, les situations doivent proposer des missions de plus en plus complexes en partant de situations emblématiques pour terminer en fin de deuxième année par des situations à fort potentiel de développement

II. Animer les cas professionnel

a. Avant le lancement de l'APS

La proposition de contextes variés permet aux étudiants de découvrir et de s'adapter à de nombreuses situations qu'ils découvriront au fur et à mesure de leur vie professionnelle. Il s'agit pour les enseignants de traiter un maximum de travaux correspondant, bien entendu, au référentiel mais également à la diversité et la difficulté des missions confiées à un assistant de manager.

Le travail de conception des APS doit être réalisé conjointement par les deux professeurs de spécialité. Pour pouvoir réagir aux propositions des étudiants, il est nécessaire d'avoir réfléchi aux différentes solutions mais surtout aux consignes implicites qui découlent des besoins ou problèmes à résoudre.

Par ailleurs, la co-animation ne peut se faire que si les deux intervenants ont participé activement à l'adaptation du cas en réfléchissant et en distinguant, en fonction des APS, différentes modalités envisageables dans le travail des étudiants :

Exemples

- Prise en compte du besoin/problème
- Travailler en groupe
- Rendre compte au manager-professeur, lui proposer des solutions,
- Simulations

Ces documents sont destinés aux enseignants pour une exploitation dans le cadre leur classe,
à l'exclusion de toute exploitation commerciale.

b. Le point de départ d'une APS : présentation du besoin/problème

Les activités professionnelles de synthèse proposent aux étudiants d'entrer à l'intérieur d'une organisation avec un contexte managérial, relationnel et technique particulier. Ils doivent donc s'imprégner des exigences d'une entreprise et de son ou ses manager(s).

Chaque contexte peut donc présenter une « culture d'entreprise » différente et c'est le « manager-professeur » qui impulse les codes, les normes, etc. de l'organisation. (Vouvoiement, tutoiement, processus très strict de validation, charte graphique existante ou pas, etc.). Les étudiants doivent s'imaginer dans une organisation et savoir ce qu'ils y font, qui est le manager, quel est son style de management, etc.

Lorsque le cas démarre, le manager confie à son assistant un problème ou un besoin de type opérationnel. Ce besoin ne se manifeste pas en tâches mais bien en objectifs accompagnés de contraintes. Nous ne devons pas guider les étudiants comme des professeurs avec des demandes très techniques de type « exercice » mais les laisser proposer des solutions qui répondent au besoin énoncé.

Cependant, les situations professionnelles doivent se cantonner aux compétences des cinq finalités du programme associées aux compétences interculturelles et en langues vivantes de l'assistant de manager. Nous devons proposer des travaux que l'on confierait à des assistants de manager débutant au départ de la formation et confirmés à la fin des deux années. Les problèmes posés amènent à des réponses d'ordre opérationnel et non stratégique.

Les professeurs deviennent alors les managers et les étudiants des assistants.

Ces derniers proposent leurs solutions, expliquent leurs choix et attendent la validation des managers pour poursuivre leurs travaux. Ils n'avancent pas seuls puisqu'ils doivent rendre compte régulièrement aux managers.

Exemples de moyens pour le lancement d'APS

- Vidéo entreprise
- Réunion de travail entre les managers et l'AM qui prend en note les orientations, les besoins, les problèmes évoqués
- Entretien entre le manager et l'AM
- Indications orales ou écrites (messagerie téléphonique, mail, post-it, etc.)

c. L'animation tout ou long de l'APS

L'animation du cas professionnel par l'enseignant est le point clef de la méthode des cas.

En effet, les professeurs « jouent le rôle de manager ». Nous ne sommes plus seulement des professeurs mais devenons des managers avec des besoins, des impératifs financiers, des contraintes temps, de qualité ou autres., des imprévus et aléas à gérer, des questions, etc.

Ces documents sont destinés aux enseignants pour une exploitation dans le cadre leur classe,
à l'exclusion de toute exploitation commerciale.

Cette pratique, permet réellement une autre approche du travail. En effet, les étudiants utilisent moins les professeurs comme « béquille » dès qu'ils ont un problème ou une question technique. Cela permet aux professeurs, lorsque les notions ont déjà été abordées, de dire qu'ils ne peuvent les aider et forcer les étudiants à rechercher dans leurs cours, fiches, modes opératoires ou même à se mettre autour d'une table à 4 ou 5 pour réfléchir aux problèmes qui se posent à eux.

- **Travailler en groupe**

C'est l'essence même de la méthode des cas et des APS. Les étudiants se répartissent les tâches en fonction de la solution choisie pour répondre aux besoins proposés par les managers.

Les managers doivent valider leurs propositions au fur et à mesure de l'avancée des travaux. Cette validation peut se faire lors d'entretiens prévus ce qui leur permet d'avoir des contraintes de temps. En entreprise, il est également fréquent que le manager passe dans « le bureau » pour faire le point.

- **Travailler individuellement**

Les étudiants travaillent chacun de leur côté et doivent rendre compte aux managers de leur avancée de manière identique au travail de groupe. Il est préférable de prévoir des rendez-vous pour réussir à rencontrer chaque étudiant.

Que les étudiants travaillent en groupe ou individuellement, les APS permettent de mettre en place des situations de communication incluses dans le déroulement même des missions confiées. Certaines peuvent découler logiquement des besoins ou problèmes à traiter, d'autres peuvent se présenter de façon imprévue, pour apprendre à réagir aux aléas. Les professeurs « jouent » alors les interlocuteurs de l'assistant. Voici quelques exemples :

Quelques exemples de situations incluses dans des APS	**Remarques**
<u>Jeux de rôle</u> ▪ Accueil d'un nouveau salarié français/étranger ▪ Négociation d'une chambre d'hôtel en France ou à l'étranger ▪ Prise en note de consignes d'un manager pressé	Il faut bien préparer ces jeux de rôle en sachant à quel moment ils vont avoir lieu et quels sont les différents intervenants de la simulation.

Ces documents sont destinés aux enseignants pour une exploitation dans le cadre leur classe,
à l'exclusion de toute exploitation commerciale.

Quelques exemples de situations incluses dans des APS	Remarques
Organisation de la réunion avec le manager pour faire le point sur l'avancé du projet Réunion de présentation d'un projet Réunion pour les assistants de l'ensemble de l'entreprise afin de faire le point sur les pratiques des différents services	Les étudiants peuvent préparer des réunions dans la globalité : ▪ Réservation de salles ▪ Budget prévisionnel ▪ Création des documents : convocations, diaporama accompagnant la réunion, documents divers… ▪ Accueil des participants : les AM des autres services, par exemples ▪ Animation de la réunion
Demande d'informations par mail à un prestataire extérieur ou au manager qui se ne se trouve pas à proximité de l'AM	Ce travail est intéressant mais demande une très grande réactivité de la part des professeurs qui jouent le rôle du manager ou du prestataire « derrière son ordinateur ».

III. L'évaluation des compétences professionnelles grâce aux APS

a. L'analyse réflexive

La mise en situation est une source importante d'apprentissages. Mais on apprend encore davantage en la complétant par l'analyse de sa propre activité. C'est ce que nous apprend la didactique professionnelle. C'est pourquoi il est important de penser à garder du temps lorsque une APS est terminée pour proposer aux étudiants de prendre du recul sur ce qu'ils ont fait : c'est ce que l'on appelle l'analyse réflexive.

L'objectif est de faire prendre conscience à l'étudiant de ce qu'il a fait, comment il a fait pour arriver à ce résultat, satisfaisant ou non, et surtout qu'il soit capable de prendre assez de recul pour refaire ou trouver la méthode/technique qui lui permettra de réaliser un travail équivalent dans une situation similaire.

Cette démarche donne du sens à ce que l'étudiant a réalisé et s'inscrit dans un perfectionnement permanent des démarches et des pratiques.

Nous devons, grâce à ce travail d'analyse, aider les étudiants à se créer un « sac à dos » de compétences et de savoirs utiles dans des situations professionnelles semblables : organisations variées en termes de secteur d'activité, de taille, de style de management, besoins ou problèmes liés au cœur de métier de l'assistant ou bien prise en charge de dossiers très spécialisés…

Ces documents sont destinés aux enseignants pour une exploitation dans le cadre leur classe,
à l'exclusion de toute exploitation commerciale.

S'ils réussissent à se former par les cas professionnels et à se rendre compte que mettre en place des méthodes, utiliser des concepts permettent d'atteindre le résultat espéré, alors ils auront développé les compétences professionnelles d'un assistant de manager. Ils les utiliseront lorsqu'ils rencontreront des situations similaires dans leur vie professionnelle.

b. Livret informatique ou livret de compétences

Ce livret recense les compétences informatiques des finalités 1 à 5 à valider par l'étudiant au cours des deux années de formation.

Pour valider une compétence, l'étudiant doit réaliser des travaux ancrés dans un contexte professionnel riche et détaillé : la SITUATION PROFESSIONNELLE que nous devons distinguer d'un « simple exercice d'application ».

C'est pourquoi, les APS présentent un réel atout pour ce livret. Les étudiants vont pouvoir utiliser et mettre en application de nombreuses compétences au sein d'un même cas professionnel.

Lorsque l'APS est terminée, l'étudiant peut demander la validation des compétences informatiques acquises. Cette étape permettra de vérifier les compétences techniques mais surtout la capacité des étudiants à prendre du recul sur ce qui a été réalisé.

Pour conclure, nous pouvons constater, après un an et demi d'expérience, que les APS proposent un cadre pédagogique vaste, varié et riche. Chaque équipe d'enseignants peut créer ses APS en fonction de son expérience professionnelle mais aussi avec l'apport des stages des étudiants.

Les possibilités de simulation sont grandes et nous ne devons surtout pas nous limiter à des productions de documents. Les jeux de rôle doivent être privilégiés ainsi que les entretiens pour permettre aux étudiants de faire le point sur l'avancée de leurs travaux avec leur manager/leur professeur.

Une fois une APS achevée, il convient d'accorder du temps à une d'analyse réflexive facilitée par le professeur/formateur.

Les étudiants adhèrent volontiers à ce mode de travail plus proche de la réalité professionnelle. Pour cela, nous ne pouvons pas nier que nous devons réaliser un travail préparatoire important et préserver notre capacité d'adaptation lors de la mise en route des cas afin d'accepter l'ensemble des propositions des étudiants sans rester « bloqués » sur notre idée.

Ces documents sont destinés aux enseignants pour une exploitation dans le cadre leur classe,
à l'exclusion de toute exploitation commerciale.