

**Epreuves E4 et U42 des BTS "Assistant":
qu'est-ce "qu'analyser" une situation de communication ?
par Maguy Perea**

Les récentes épreuves E4 du BTS "Assistant de manager" et U42 du BTS "Assistant de gestion de PME" ont introduit une exigence nouvelle : les candidats doivent y présenter l'analyse d'une situation de communication vécue ou observée. Mais sommes-nous tous d'accord sur ce qu'il convient d'appeler "analyse" dans ce cas ? Adopter une vision commune est importante car il s'agit d'épreuves passées en CCF par les candidats du public et du privé sous-contrat et qu'une disparité d'attentes et d'exigences de la part des jurys pourrait introduire une iniquité dans le traitement de nos étudiants-candidats.

Trop souvent, les candidats confondent description et analyse. La description est déjà fournie par la fiche descriptive et a donc été portée à la connaissance du jury. Certes, pour le BTS AM, dans les 5 minutes qui sont consacrées à "l'analyse", le candidat pourra commencer par rappeler, mais très rapidement, quelques éléments du contexte managérial et organisationnel dans lequel se déroule la situation puis la caractériser (rappeler quels en sont les acteurs, leurs enjeux, le type et la forme de situation, etc.), mais il n'aura, ce faisant, toujours pas conduit une analyse. Alors, qu'est-ce qu'analyser ?

Analyser une situation de communication.

Analyser c'est, d'après Le petit Robert, "une opération intellectuelle qui consiste à décomposer (un ensemble) en éléments".

Qu'entendre par "éléments" s'agissant d'une situation de communication ? Ce sont ses composantes, en particulier celles de son contexte relationnel. En communication, l'analyse permet d'expliquer, d'éclairer la situation grâce à l'interprétation des phénomènes, des interactions, des stratégies qui ont traversé l'échange.

Ainsi, dans le cas TPX présenté à titre d'exemple lors du séminaire national de formation au BTS AM (voir ci-après, en annexe), le candidat ne formule une analyse que lorsqu'il dépasse le niveau du récit brut puis celui de la description (la rédaction de sa fiche), pour atteindre le 3^e niveau, celui de l'éclairage des phénomènes observés, éclairage qui prend appui sur les notions acquises en formation, lors du cours de communication.

Ces épreuves sont, en effet, celles où sont vérifiées les connaissances théoriques acquises en cours, appliquées à une situation de communication précise. Il ne s'agit donc pas, pour le jury, de se contenter de considérations vagues que tout un chacun pourrait formuler sans la moindre formation spécifique à la communication (*Exemple : "La communication était mauvaise", "La relation était tendue" ou "Le manager est intervenu"*). Le jury attendra du candidat qu'il mobilise les notions acquises en formation au service de l'explication de la situation qu'il présente (*Exemple : "Le style de **leadership** de Sylvain DESCOMBES est autoritaire. Il n'a pas réellement mis fin au conflit puisqu'il a réaffirmé et explicité son **arbitrage** et n'a tenté aucune **médiation** entre les deux acteurs pour un **dépassement du conflit** par un autre moyen. L'assistante a bien tenté une **négociation** qui aurait pu aboutir à des **concessions** mais elle n'a pas été légitimée dans ce rôle par son manager*).

Conduire un entretien d'explicitation pour faciliter l'analyse.

Certes, pendant les 5 minutes initiales, le jury ne peut qu'écouter le candidat. Cela lui permet d'évaluer sa capacité à mettre en œuvre, seul, une analyse pertinente. Mais l'épreuve comporte une seconde phase d'analyse, celle qui se produit "à chaud", après la simulation, à partir de la situation qui vient d'être jouée. Là, le jury peut, par un questionnement adapté, amener le candidat à expliquer le vécu en prenant appui sur les notions qu'il maîtrise. C'est le moment idéal, également, pour le conduire à faire le point sur son comportement en termes de compétences professionnelles nécessaires dans une situation semblable. Là encore, le jury attendra une terminologie rigoureuse et invitera le candidat, si nécessaire, à aller au-delà de propos peu précis. Dire, par exemple : "*J'aurais dû respecter la confidentialité des informations*" plutôt que "*je n'aurais pas dû en parler à ma collègue*" c'est avoir conscience qu'il existe des invariants qui relèvent des compétences nécessaires pour exercer le métier, bien au-delà de la perception vague d'une maladresse comportementale occasionnelle.

Former les étudiants à l'analyse.

Les étudiants doivent être entraînés à l'exercice exigeant qu'est l'analyse des situations de communication. C'est à cette seule condition qu'ils pourront, le jour de l'examen, en produire une qui réponde au niveau d'exigence attendu. Comment les y former ?

Tout d'abord, pendant le cours de communication. L'observation et l'analyse de vidéos, de scénario, de récits, présentant des situations professionnelles met en place les notions et entraîne les étudiants à la mobilisation de la terminologie propre à la communication. Il convient de leur faire prendre ainsi conscience que, contrairement à une idée reçue, la communication est une science, avec ses concepts, ses méthodes, son vocabulaire spécifique, et qu'il faut se méfier d'une tendance à croire qu'il est toujours possible de construire une analyse en "baratinant", comme beaucoup trop le pensent.

En BTS AM, les ateliers-métier, sont aussi le lieu idéal pour mener des analyses répétées des situations qui y sont simulées, tant en français qu'en langue étrangère, en y introduisant, en outre, le décryptage des éléments qui sont révélateurs de la dimension interculturelle des échanges. En BTS AG, le même type de travail peut être mené pendant les ateliers professionnels.

Nous le voyons : l'analyse de communication attendue à l'examen ne consiste en aucun cas en une répétition orale de la fiche descriptive ni en propos vagues du type "Café du Commerce". C'est une explication rigoureuse des phénomènes de communication vécus ou observés, fondée sur des notions acquises en formation. Cela ne peut s'improviser et demande un entraînement soutenu en cours, entraînement qui forme les étudiants à mieux décrypter les situations de communication du métier et leur confère des capacités de réflexivité importantes pour leur permettre d'aller, eux-mêmes, vers une communication plus raisonnée et professionnellement plus efficace.

Annexe

PROGRAMME NATIONAL DE PILOTAGE

Séminaire national



RENOVATION DU BTS « ASSISTANT DE MANAGER »

PARIS, DU 18 AU 21 DECEMBRE 2007

Atelier « Epreuve E4 » :

Communication professionnelle
en français et en langue étrangère

Exemple de situation de communication

Atelier « Epreuve E4 » :
Communication professionnelle en français et en langue étrangère

Organisation : Société TPX, secteur des travaux publics.
Effectif : 250 salariés.

Département : Suivi des chantiers

Situation observée ou vécue : observée.

Type et forme de la communication : communication interpersonnelle en face à face.

Compétence professionnelle du référentiel :

Installer les conditions d'un climat de travail de groupe favorable.

1^{er} niveau : L'histoire « brute » observée par l'étudiant

L'histoire « brute » est la situation observée, le point de départ. Elle ne doit pas être exposée telle quelle au jury.

Alexandra, l'assistante de Sylvain DES COMBES, le directeur du « département chantiers » est dans son bureau. Sophie, chargée du suivi des chantiers « grandes villes », entre, visiblement très en colère. Elle vient d'apprendre qu'elle n'a pas obtenu son premier vœu pour ses congés payés d'été. Elle explique à Alexandra que Gérard, son collègue, a demandé la même plage de jours qu'elle et que c'est lui qui a eu la priorité. Elle lui a parlé, lui a expliqué son problème familial : pour lui, il faut respecter la décision prise. Depuis, il la fuit.

Sophie se demande comment elle va faire, avec ses trois enfants. Sylvain DESCOMBES a entendu le récit de Sophie alors qu'il passait dans le couloir. Il a fait entrer Sophie dans son propre bureau en y invitant également Alexandra puis il a demandé à Gérard, par téléphone, de les rejoindre. La tension est vive. Gérard ne dit rien. Alexandra, l'assistante, essaye d'intervenir mais Sylvain DESCOMBES ne laisse parler personne. Il réaffirme sa décision : « lorsque deux salariés demandent la même période, il est de tradition dans l'entreprise de donner la priorité au plus ancien ». Sophie repart sans rien dire, au bord des larmes.

2^e niveau : Le récit structuré de la situation par le candidat

Le récit nécessite une prise de recul et une collecte d'informations sur le contexte global dans lequel s'inscrit la situation de communication observée. Il figure, de façon rédigée, dans la fiche descriptive. Sa précision doit permettre au jury de construire un scénario cohérent.

Contexte managérial :

Cette société connaît une forte activité pendant les mois d'été car elle se voit confier des chantiers de rénovation des voiries par des communes pendant cette période plus propice à ce type de travaux en raison de la baisse du trafic dans les centres-villes.

Cette forte activité estivale se répercute non seulement sur la main d'œuvre de terrain mais sur tout le personnel de l'entreprise. En effet, les départements administratifs doivent assurer une présence de soutien de l'ensemble de l'activité. Chaque responsable de département veille donc à ce que le planning des congés soit géré de manière à permettre un suivi de l'activité.

TPX est une société dont la culture est marquée par des principes d'organisation rigoureux et contraignants : le respect des délais est un objectif qui pèse constamment sur tous.

Contexte organisationnel : (méthodes et outils).

Le planning des congés est géré par Intranet, grâce à une application développée par une société de services en informatique pour la DRH. La gestion des droits d'accès permet à chaque collaborateur, d'inscrire ses vœux de congés au moyen d'un formulaire de saisie. Il n'a pas, alors, accès aux vœux de ses collègues. Pour les congés d'été, chacun doit formuler deux vœux, par ordre de préférence et ce dès le mois de février. Les responsables de département et leurs assistants ont des droits d'accès qui leur permettent de gérer les congés de l'ensemble des salariés de leur service. Ils constituent donc, en fin de mois, toujours sur Intranet, le planning définitif à partir des vœux saisis. La DRH a accès à l'ensemble de ces plannings informatisés. Chaque collaborateur est informé alors, via Intranet, des plages de congés retenues pour lui. Le collaborateur le plus ancien est prioritaire en cas de demandes portant sur les mêmes périodes.

Contexte relationnel : acteurs en présence, interactions, etc.

Acteurs :

Sylvain DESCOMBES, directeur du département « suivi des chantiers »

Alexandra SALVINA, assistante du département

Sophie GARANCE, chargée du suivi des chantiers « grandes villes »

Gérard REVEL, chargé du suivi des chantiers « villes petites et moyennes »

Relations des faits :

Sophie et Gérard s'entendent habituellement bien. Comme prévu dans leur fiche de fonction, lorsque l'un est absent, l'autre suit ses dossiers. Aujourd'hui, un conflit a éclaté entre-eux lorsque Sophie a constaté qu'elle n'avait pas obtenu son premier vœu pour les congés d'été parce que Gérard avait demandé la même période et qu'elle lui avait été accordée par le directeur du département. Sophie est venue voir Alexandra, l'assistante, très en colère car Gérard n'accepte pas de changer. Sylvain DESCOMBES a entendu le récit de Sophie alors qu'il passait dans le couloir. Il a fait entrer Sophie dans son propre bureau en y invitant également Alexandra puis, par téléphone, il a demandé à Gérard de venir sur le champ. La tension est demeurée vive pendant toute la conversation. Alexandra, l'assistante, a tenté d'aider les deux collaborateurs à s'exprimer mais Sylvain DESCOMBES est intervenu pour confirmer sa décision : lorsque deux salariés demandent la même période, une procédure donne la priorité au plus ancien. Il a défendu son besoin d'agir en fonction de normes et critères clairs, toujours les mêmes.

3^e niveau : L'analyse de la situation

Le candidat l'expose à l'oral, lors de la première phase de l'épreuve.

Sophie et Gérard sont dans une **relation** professionnelle non hiérarchique car ils ont le même **statut** dans la société. Leurs **rôles** sont proches puisqu'ils peuvent prendre en charge les dossiers de l'autre en cas de besoin. Au niveau de leur **identité**, Gérard est plus âgé et plus ancien que Sophie dans l'entreprise. Gérard est plutôt calme et souriant, Sophie est sympathique quoiqu'un peu stressée parfois car sa vie de famille, avec trois enfants, est délicate à concilier avec son travail qu'elle apprécie cependant beaucoup.

Ils sont en conflit. Il s'agit d'un **conflit d'intérêts ouvert**, puisque les **acteurs** expriment leurs griefs.

L'événement déclencheur est la nouvelle de ses dates de congé pour Sophie.

Dans ce conflit, Sophie adopte une **attitude** agressive tandis que Gérard opte plutôt pour la fuite.

Les **enjeux** de Sophie et Gérard, dans cette situation, sont les mêmes et leurs **arguments** très proches : ils veulent être en vacances en même temps que leurs conjoints et enfants.

Face à la demande de Sophie, Gérard a développé une **stratégie** de résistance et s'en est remis à la décision du responsable. Sophie, elle, a tenté de jouer sur l'émotion auprès de Gérard par la culpabilisation d'abord qui s'est exprimée par des **signes verbaux** tels que « Je ne pourrais pas être avec mes enfants pendant une semaine » puis par la colère, affichée par des **signes non-verbaux** (Sophie n'a plus regardé Gérard et s'est murée dans le silence).

L'entrevue avec le responsable et son assistante a eu lieu dans le « **territoire** » du responsable : son bureau. Il a ainsi donné plus de poids à sa décision

Le style de **leadership** de Sylvain DESCOMBES est autoritaire. Il n'a pas réellement mis fin au conflit puisqu'il a réaffirmé et explicité son **arbitrage** et n'a tenté aucune **médiation** entre les deux acteurs pour **un dépassement du conflit** par un autre moyen. L'assistante a bien tenté une **négociation** qui aurait pu aboutir à des **concessions** mais elle n'a pas été légitimée dans ce rôle par son manager.

Les conséquences de ce conflit risquent de porter atteinte à la **cohésion** du groupe que constituent les acteurs puisqu'il va sans doute laisser des traces dans la relation.

Le scénario construit par le jury :
Quelques exemples de paramétrages possibles.

1er exemple :

Paramètres différents du point de vue du contexte relationnel (le degré d'écoute de Mr Descombes) et managérial (son mode de collaboration avec son assistante).

« Dans la simulation, vous serez Alexandra(e). L'un des membres du jury sera Sylvain Descombes.

Sylvain Descombes n'a pas discuté avec Sophie et Gérard mais il a eu écho d'une escalade d'agressivité entre eux. Il vient s'asseoir en face de vous, dans votre bureau, et souhaite que vous lui rendiez compte de la situation. »

2e exemple :

Paramètres différents : du point de vue du contexte relationnel (la personnalité de Mr Descombes), et managérial (le degré de délégation qu'il accorde à son assistante, son leadership, sa position vis-à-vis des normes en vigueur dans l'entreprise).

« Dans la simulation, vous serez Alexandra(e). L'un des membres du jury sera Sylvain Descombes.

Vous rencontrez, à sa demande, Sylvain Descombes, manager. Il a bien entendu Sophie vous parler de ses ennuis quand il passait dans le couloir mais n'a pas voulu intervenir. Il ne souhaite pas s'engager directement dans la résolution du différend et préférerait une proposition venant des salariés, avec votre intervention. Il souhaite que vous lui disiez comment vous pourriez vous y prendre pour essayer de les aider à dépasser ce conflit.»

3^e exemple :

Paramètres différents : du point de vue du contexte organisationnel (il n'existe pas de règles de priorité dans l'entreprise), managérial (on préconise les ajustements entre salariés) et relationnel (le moment est celui d'une communication informelle). La situation est plus critique dans la mesure où l'intervention de l'assistant(e) risque d'être mal reçue par Gérard.

« Dans la simulation, vous serez Alexandra(e). L'un des membres du jury sera Gérard que vous rencontrez à la cafétéria.

Il n'existe pas de règles strictes de priorité dans l'entreprise pour les congés payés et l'on préfère que les collaborateurs s'entendent entre-eux.

Vous décidez de profiter d'une rencontre fortuite avec Gérard pour tenter de le sonder sur la fermeté de sa position et savoir s'il est prêt à dialoguer avec Sophie ».