

Séminaire National de travail – BTS NRC

« *BtoB et Management* »

Jeudi 8 et vendredi 9 février 2007

Atelier 3 : Approches croisées des situations managériales

François Saillard/Didier Michel

A la suite de l'exposé de Didier Michel sur la didactique professionnelle, trois ateliers identiques se sont tenus sur l'ensemble de la journée.

Ils ont tous pris comme point de départ les « questionnaires » recueillis pendant la journée précédente et qui demandaient : « quelles sont les trois questions que vous vous posez sur les situations managériales ? »

Les ateliers ont apporté un certain nombre de réponses sur les points suivants :

- quelles situations ?
- quel paramétrage ?
- quelle place pour la négociation ?
- quelle coordination des enseignements ?
- quelle manière de travailler avec la classe ?

1) Quelles situations ?

Un premier point : il n'est pas utile de se poser la question de savoir si la situation a été vécue ou observée. Le risque existe même qu'à vouloir « vivre » des situations on soit amené à construire des contextes et des acteurs trop détachés de la réalité professionnelle. Des situations intéressantes peuvent être repérées, observées et donner lieu à l'acquisition de compétences. Un automobiliste ayant assisté à un accident l'a tout de même vécu et est capable d'en tirer de nombreux enseignements.

Nous verrons plus loin que la préoccupation de placer l'étudiant en position d'acteur comme la situation d'examen le réclame peut se régler par le paramétrage.

De la même manière, l'étudiant peut avoir été en position de « managé » dans la situation décrite ; là encore c'est le paramétrage qui permettra de passer en position de manager.

Une fois ces deux remarques faites, on comprend alors facilement que le travail sur les situations managériales peut commencer très tôt au cours des deux ans. L'observation, le repérage de situations managériales peut prendre appui sur des situations virtuelles (issues des manuels), des vidéos qui ont pour intérêt de les rendre visibles pour les étudiants et pour les enseignants dès le début des cours. Une fois cette capacité à repérer quelques situations simples, le premier stage est dès lors l'occasion pour l'étudiant de repérer de « vraies situations ».

2) Quel paramétrage ?

La modification des paramètres se fait à partir d'une situation d'origine observée dans la réalité. Cette situation, il est très important qu'elle ait été verbalisée par l'étudiant, c'est à dire restituée sur le mode du récit . On peut ainsi suggérer que le récit fasse l'objet d'un travail conjoint avec le professeur de français.

Le paramétrage ne se limite pas à la modification des paramètres demandée le jour de l'examen. Il peut se faire sur la base des premières restitutions faites par l'étudiant dès la fin du premier stage. Il doit être un outil utilisé de manière permanente

La modification des paramètres effectuée de manière régulière pendant la formation permet d'enrichir l'ensemble des situations managériales prises en compte. Cela peut contribuer à constituer un simulateur de situations managériales au sens où on l'entend dans la formation des pilotes de ligne (simulateur de vol, ou peut aussi utiliser l'image des jeux vidéos). On peut alors systématiser avec l'étudiant la question : « et si il se passe ceci, que fais-tu ? » avec la possibilité de valider ou non les réponses suivant leur pertinence.

Un exemple : un étudiant décrit une situation de non atteinte des objectifs par un stagiaire. Il décrit la réponse du manager dans cette situation. On peut déjà lui demander s'il ferait la même chose en tant que manager. On peut aussi lui demander ce qu'il ferait dans le cas où le managé serait un salarié de l'entreprise venant juste de signer un CDI après réussite de sa période d'essai et connaissant une baisse importante de son niveau d'activité.

Il en résulte, par la suite, que le problème de la modification des paramètres à l'examen (jusqu'où aller ?) perd de sa gravité dans la mesure où beaucoup d'essais auront pu être menés.

De manière plus ponctuelle, il intervient dans les cas suivants :

- faire en sorte que l'étudiant managé devienne manager (comme le demande l'examen),
- passer d'une situation collective décrite dans une fiche E4 à une situation de face à face comme le demandent les conditions d'examen (une réunion a eu lieu (fiche E4), on rejoue la situation avec une personne qui était absente à cette réunion plus tard),
- appréhender les situations de formation qui paraissent les plus riches et les plus difficiles à travailler et où le paramétrage devient alors un élément de préparation à l'examen.

3) Quelle place pour la négociation ?

La fréquence avec laquelle cette question apparaît peut s'expliquer par le fait que deux logiques d'action (négociation vente et négociation managériale) se retrouvent dans la même méthode de certification, l'utilisation de la fiche E4. Certains sont alors amenés à essayer de transposer le cadre de référence de la vente aux situations managériales. Ainsi, il faut se poser la question de savoir si le bagage théorique de la relation client est forcément le bon.

En fait, il vaut mieux partir de l'idée que toute situation de management contient de manière implicite de la négociation. En effet qui dit management dit action collective, coopération, coordination, adhésion, ou résistance au changement et on retrouve forcément des éléments de négociation dans ces processus.

On trouve alors des écarts de position dans des enjeux plus variés qui reposent sur les contenus des situations managériales (un nouvel outil, une nouvelle méthode, une nouvelle organisation, de nouveaux objectifs, un nouveau découpage de secteur).

4) Quelle coordination des enseignements ?

La manière de travailler sur les situation managériales consiste donc, à partir des premières situations managériales observables (dès le premier stage), à les faire verbaliser (sur le mode

du récit dans un premier temps), à faire varier les paramètres, à repérer ensuite des invariants qui correspondent aux premiers concepts à intégrer, à généraliser les invariants de manière à pouvoir les appliquer à d'autres situations, à constituer une classe de situations maîtrisées enrichie qui permette de dégager des compétences transposables (cf exposé de Didier Michel).

C'est donc dans l'enseignement de gestion de projet que l'on retrouve la matière première indispensable à ce travail. Par la suite, les deux enseignements de management et de relation client s'avèrent indispensables pour profiter au mieux de cette matière première.

On comprend alors les avantages qu'il y aura à ce qu'un professeur assure les trois enseignements. D'une autre manière on comprend la nécessité qu'il y ait la meilleure communication possible entre les membres de l'équipe.

En tout état de cause, un outil paraît intéressant : le carnet. Chaque étudiant peut y faire le récit de ce qu'il a observé et vécu en stage et en gestion de projet. A la condition d'être en libre accès pour tous les membres de l'équipe pédagogique, la matière première ainsi recueillie peut être exploitée. Ce carnet peut ainsi être le moyen de travailler le récit avec le professeur de français, puis de puiser dans cette matière première les situations de négociation vente et de négociation managériale.

5) Quelle manière de travailler avec la classe ?

Deux pistes ont été évoquées :

- la réflexivité : le fait de renvoyer le questionnement à l'étudiant permet à celui-ci de construire lui-même les situations, de les enrichir.
- Il ne s'avère pas possible dans le paramétrage, dans l'enrichissement des situations, de fonctionner uniquement sur le mode du face à face avec l'étudiant. La restitution collective est alors le moyen de gagner du temps, d'établir des comparaisons, de dégager des invariants.