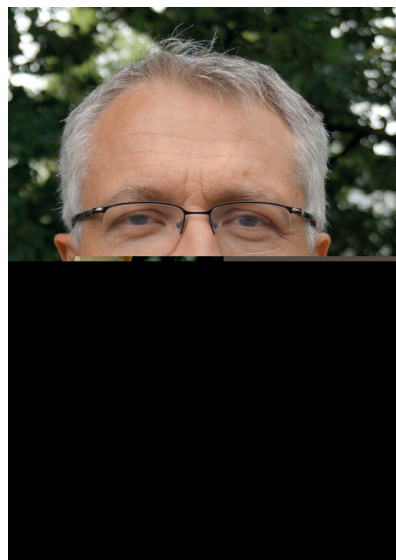


> Entretien avec

Jean-Michel Paguet
Inspecteur général de l'Éducation nationale,
groupe économie et gestion



Source : Jean-Michel Paguet

BTS Gestion de la PME

Développer des compétences transversales, utiliser efficacement le numérique au service de la gestion de la PME, comprendre son action par l'explicitation, tels sont les axes forts de la rénovation de ce BTS, en phase avec des métiers qui demandent adaptabilité et polyvalence.

Propos recueillis par
Hervé Kéradec

Dans la dénomination de cette formation, on perd « assistant » et « PMI », pouvez-vous nous expliquer le sens de ces disparitions car ce BTS vise toujours à former des assistantes et des assistants dont la fonction est essentielle pour une entreprise de taille moyenne ?

Le terme « assistant » semblait trop réducteur au regard de l'emploi exercé par les titulaires du BTS AG de PME-PMI. L'évolution des missions d'assistant nécessite aujourd'hui plus de polyvalence du fait, notamment, de l'évolution des modes d'organisation. Les missions s'inscrivent davantage dans le cadre d'une fonction d'interface avec des acteurs internes et externes à la PME et d'une relation de service consistant à « agir pour » ou « agir avec ». L'acronyme PME est apparu pertinent pour regrouper tous les secteurs d'activités, qu'ils soient tertiaires ou industriels ou encore dans les entreprises du secteur du numérique. Ces évolutions ont fait l'objet de nombreux échanges avec nos interlocuteurs professionnels et ce choix a été validé par la CPME (Confédération des PME).

Qu'est-ce qui a motivé, sur le fond, la rénovation de cette formation ?

Trois raisons essentielles motivent cette rénovation. La première raison est générale à tous les diplômes professionnels, en lien avec l'introduction de blocs de compétences dans les diplômes professionnels. Cette structuration est importante afin de rendre le diplôme plus accessible à tous les publics (VAE, formation continue...). La deuxième est liée à la digitalisation des entreprises. Les titulaires du diplôme doivent être préparés à travailler dans un contexte intégrant de plus en plus le numérique. C'est pourquoi, pour

La concordance des référentiels

| Référentiel des activités professionnelles | Référentiel de compétences | Référentiel de certification |
|---|--|---|
| Domaine d'activités 1 : gérer la relation avec les clients et les fournisseurs de la PME | Bloc de compétences n° 1 : gérer la relation avec les clients et les fournisseurs de la PME | Unité U4 : gérer la relation avec les clients et les fournisseurs de la PME |
| Domaine d'activités 2 : participer à la gestion des risques de la PME | Bloc de compétences n° 2 : participer à la gestion des risques de la PME | Unité U51 : participer à la gestion des risques de la PME |
| Domaine d'activités 3 : gérer le personnel et contribuer à la gestion des ressources humaines de la PME | Bloc de compétences n° 3 : gérer le personnel et contribuer à la gestion des ressources humaines de la PME | Unité U52 : gérer le personnel et contribuer à la gestion des ressources humaines de la PME |
| Domaine d'activités 4 : soutenir le fonctionnement et le développement de la PME | Bloc de compétences n° 4 : soutenir le fonctionnement et le développement de la PME | Unité U6 : soutenir le fonctionnement et le développement de la PME |

chaque activité du référentiel, le groupe de travail s'est attaché à décrire l'environnement de travail y compris dans ses composantes technologiques. Il est en effet essentiel d'intégrer les usages du numérique dans les pratiques professionnelles. La troisième raison est spécifique au diplôme ; elle tient en la nécessité de prendre en compte les évolutions de l'emploi. Lors de la phase de rédaction de l'étude d'opportunité, nous avons travaillé avec des professionnels (dirigeants de PME, salariés en exercice) qui ont décrit les missions spécifiques confiées à un titulaire du diplôme tout en mettant en avant à la fois l'importance de compétences transversales (notamment les compétences de communication, d'organisation et comportementales) et l'indispensable polyvalence. Le référentiel est structuré en quatre grands domaines d'activités : gérer la relation avec les clients et les fournisseurs de la PME ; participer à la gestion des risques de la PME ; gérer le personnel et contribuer à la gestion des ressources humaines de la PME ; soutenir le fonctionnement et le développement de la PME. Chacun de ces domaines d'activités correspond à un bloc de compétences et à une unité certificative (épreuve ou sous-épreuve – tableau ci-dessus). Concernant la polyvalence – que tout diplômé doit être en mesure de mettre en œuvre –, lors des entretiens avec les professionnels, elle est évoquée systématiquement comme une des caractéristiques spécifiques de ce BTS. Elle est entendue non comme une somme de spécialités, mais bien comme une capacité à prendre en charge des dossiers variés nécessitant une vision de généraliste qui implique une compréhension des contingences de la PME et une compréhension globale de la PME. Pour chaque activité, une analyse des éléments de contexte est requise. La construction de cette polyvalence passe également par la nature des situations professionnelles

offertes aux étudiants dans le cadre de leur formation. Pour les compétences transversales, le groupe de travail a cherché à les recenser. Il existe des typologies reconnues¹, prises en compte dans les activités décrites. Pour chaque activité, dans les résultats attendus, nous trouvons l'expression de compétences transversales (communiquer à l'écrit et à l'oral dans le monde professionnel, utiliser les outils numériques et l'informatique, gérer des informations, réaliser son activité selon les cadres réglementaires établis...). Elles seront prises en compte dans l'évaluation de chacune des épreuves. Pour d'autres (apprendre et se former tout au long de la vie, construire son parcours professionnel), des pratiques pédagogiques visant à les favoriser sont préconisées, notamment avec l'analyse des pratiques professionnelles ou l'utilisation d'un passeport permettant à chaque étudiant de suivre son parcours et d'explicitier les compétences développées.

Comment les heures de CEJM appliquée seront-elles enseignées dans le BTS GPME ?

L'articulation entre les blocs de compétences professionnels et l'enseignement de culture économique, juridique et managériale (CEJM) est essentielle, pour au moins deux raisons :

- > la première tient en la compréhension du contexte de l'activité dans ses dimensions économique, organisationnelle et réglementaire. Ces éléments de contexte sont parfois spécifiques de la PME (les choix organisationnels et stratégiques, la culture, le rôle du dirigeant en sont des exemples) ;
- > la seconde est liée à l'importance de la réglementation dans l'activité des titulaires du diplôme (contrats, protection des données et des

¹ > Notamment celle de l'AEFA, « Guide des évaluations transversales », disponible en ligne : <https://ec.europa.eu/epale/fr/resource-centre>, entrer le titre du guide dans le moteur de recherche.

personnes, droit du travail...) et des paramètres économiques dans la prise de décision. Il est essentiel que le titulaire du diplôme sache analyser les évolutions et paramètres économiques, juridiques mais aussi managériaux pour les intégrer dans ses pratiques. En effet, quelle que soit l'activité exercée, il doit repérer les caractéristiques et les contingences de l'entreprise et des situations rencontrées afin que les actes de gestion soient en cohérence avec le contexte managérial, la stratégie et les décisions retenues au sein de la PME. De la capacité des titulaires du diplôme à se situer et à prendre en compte ces caractéristiques dépend la pertinence de leurs actions, des informations produites et des propositions formulées. Afin de renforcer les liens entre les activités des titulaires du diplôme et les éléments économiques, managériaux et juridiques, différents éléments apparaissent en complément du tronc commun de 4 heures de CEJM :

- > la référence à des savoirs en économie, droit et management dans les blocs de compétences ;
- > les savoirs économiques, juridiques et managériaux mobilisés dans le cadre du BTS Gestion de la PME ne sont pas une simple déclinaison des savoirs issus du tronc commun. Il est indispensable de construire une culture de la PME et de ses spécificités et de compléter les savoirs en fonction des activités ;
- > l'utilisation des ateliers de professionnalisation ;
- > la valorisation des savoirs relevant du champ de l'économie, du droit et du management dans les différentes unités certificatives et notamment, mais pas seulement, dans l'épreuve E5.

Il revient à chaque équipe de définir le contenu assuré sur l'horaire de CEJM appliquée. Il peut venir en prolongement de l'enseignement de CEJM et/ou des enseignements associés aux blocs de compétences. Cela peut également passer par une co-animation dans les ateliers de professionnalisation.

Quels sont les changements attendus dans les pratiques pédagogiques ?

Le premier concerne l'utilisation des outils numériques. Il ne s'agit pas de mobiliser tel ou tel outil, mais bien de faire le lien entre les activités, les usages recherchés et les outils mobilisés. Toutefois, le PGI constitue une brique fondamentale du système d'information de la PME. Il y est fait référence dans chaque activité. Ensuite, il est indispensable d'intégrer la construction de la polyvalence et des compétences transversales dans les choix pédagogiques. C'est l'objectif fixé aux ateliers de professionnalisation dont le rôle doit dépasser celui tenu jusqu'alors par les ateliers professionnels. En outre, l'objectif de la formation est bien la construction de compétences.

Si les compétences mobilisent des savoirs, ces derniers ne suffisent pas à la construction des compétences décrites. Il est fortement conseillé de convoquer des situations professionnelles complexes, dans le cadre de scénarios pédagogiques, permettant aux étudiants de développer des actions, de construire des démarches ; il s'agit aussi de les accompagner dans une démarche d'explicitation. Nous pouvons également ajouter que la place des stages est repensée avec des liens plus solides avec le parcours de professionnalisation de chaque étudiant (« Gérer la relation avec les clients et les fournisseurs de la PME » pour le stage de première année et « Participer à la gestion des risques de la PME » pour celui de deuxième année). Là encore, les situations professionnelles vécues en stage doivent être travaillées, faire l'objet d'une explicitation afin de contribuer à la construction de la professionnalité. L'enjeu est de développer une pédagogie de l'alternance entre l'établissement de formation et l'entreprise.

Quelles sont les ressources en formation et en ligne disponibles pour les professeurs ? De quelles autres formations bénéficieront-ils ?

Des ressources sont accessibles sur le site du CRCOM : documents présentés lors du séminaire et cas de référence pour les ateliers de professionnalisation. Nous suggérons la lecture du référentiel de formation. Des groupes travaillent également à la production de ressources sur les thèmes de la communication, la GRH ou encore les systèmes d'information. Enfin, les académies ont organisé un plan de formation reposant pour partie sur la production de ressources. Cet engagement des professeurs dans la production de ressources est pertinent, parce que nous sommes convaincus que cela contribue à mieux comprendre les attendus du référentiel, mais également pour contribuer à la mise à disposition de ressources. Un espace Viaéduc permet également aux parties prenantes à ce BTS rénové d'échanger, mutualiser et partager des réflexions et ressources².

On a souvent reproché sa complexité à la certification en AG PME-PMI, la nouvelle certification est-elle simplifiée par rapport à l'ancien BTS, quelle place les CCF occupent-ils dans cette nouvelle version ?

Avec la structuration du diplôme en blocs de compétences, la certification devient plus « lisible » et plus proche de la réalité professionnelle des titulaires du BTS GPME.

² > www.viaeduc.fr/group/18252

Auriez-vous deux ou trois messages forts pour les collègues qui vont enseigner dans le BTS GPME à la rentrée 2018 ?

Tout d'abord, je voudrais remercier tous les membres du groupe de travail, inspecteurs, professeurs, professionnels, qui ont œuvré à la rédaction de ce référentiel. Le premier message est concilier structure en blocs de compétences avec la nécessaire polyvalence caractéristique du métier et la construction des compétences transversales. Le positionnement du diplôme est bien celui de la polyvalence. Les principes d'écriture laissent une large place aux compétences transversales car celles-ci sont attendues par les entreprises. Ces compétences transversales intègrent la communication, le recours pertinent aux outils numériques. Mais elles sont développées dans le cadre des activités professionnelles emblématiques du métier. Le deuxième est favoriser l'accompagnement des

étudiants à tous les moments de formation, les amener à prendre conscience de leurs acquis, des compétences qu'ils construisent progressivement. À ce titre, le temps de l'explicitation est essentiel et il est contributif de la construction de compétences transversales telles que « Apprendre et se former tout au long de la vie » et « Construire son parcours professionnel ». Le troisième message est renforcer le travail d'équipe. Les sujets à traiter sont multiples : organisation des enseignements, construction de la polyvalence, construction des compétences transversales, intégration des savoirs d'économie, droit et management, organisation des ateliers de professionnalisation. Ils doivent être pris en charge collectivement par une équipe soudée. L'action collective n'est pas seulement un concept, ce peut être également un formidable moyen au service de la réussite des étudiants. ●

> Entretien avec

Christine Gaubert-Macon
Inspectrice générale de l'Éducation nationale,
doyenne du groupe économie et gestion

Franck Brillet
Inspecteur général de l'Éducation nationale,
groupe économie et gestion

BTS Support à l'action managériale

Le BTS Support à l'action managériale prépare au métier d'*office manager* et répond à une préoccupation pérenne des organisations de disposer de personnes compétentes pour des missions d'interface, de coordination et d'organisation dans le domaine administratif.

Propos recueillis par
Hervé Kéradec



Source : Christine Gaubert-Macon

© Réseau Canopé

Pourquoi cette nouvelle dénomination de « Support à l'action managériale » (SAM) ?

L'ancienne appellation ne correspondait plus à la réalité du métier et avait pour effet d'être peu attractive pour nos futurs étudiants. Nous avons constaté une grande insatisfaction quant au nom du diplôme par nos collègues enseignant en STS Assistant de manager, mais également par des partenaires du secteur d'activité. Nous devons convenir que le choix de l'appellation « Support à l'action managériale » est un choix de compromis. Lors de nos travaux de rénovation, nous avons identifié près de 33 propositions de noms et nous avons considéré important d'opérer une enquête auprès de responsables en ressources humaines afin d'identifier ceux qui pourraient le mieux correspondre au métier et attirer nos étudiants. Si l'unanimité s'est faite sur le nom d'*office manager*, nous n'avons pour autant pas retenu cette possibilité au regard du fait que ce terme est anglo-saxon. Le choix s'est donc opéré en tenant compte de ces impératifs et il se justifie comme suit.

> **Support** : la notion renvoie naturellement, pour les professionnels, aux fonctions supports dans les organisations, elle est donc explicite pour eux.

> **Action** : le terme s'inscrit dans une dynamique qui marque bien l'activité exercée au quotidien par les titulaires de ce diplôme tant dans la variété que la diversité des actions menées, cela donne une image de dynamisme du métier pour les étudiants.

> **Managériale** : le terme est explicite pour les professionnels et les étudiants et il traduit la dimension clé de ce métier tant dans les actes professionnels réalisés que dans les relations entretenues avec le management (ligne hiérarchique, managers de proximité, etc.).

Il n'en demeure pas moins qu'il faudra faire un effort en termes de pédagogie à l'égard de nos étudiants afin de l'explicitier, et il est toujours possible de communiquer autour de la dimension d'*office manager*.

Qu'est-ce qui a motivé la rénovation de cette formation ?

Dès 2014, nous étions mandatés par la 16^e commission professionnelle consultative pour opérer une analyse sur l'évolution de ce diplôme et l'opportunité de sa rénovation. L'enquête approfondie que nous avons réalisée a révélé que les pratiques professionnelles avaient considérablement évolué dans le contexte de la forte digitalisation de ce métier. Elle a permis de mettre en évidence les transformations du métier d'assistant en lien avec les évolutions récentes des organisations.

En quoi ce BTS rénové répond-il mieux aux attentes de la profession ?

Plusieurs éléments de réponse peuvent être avancés. Le premier est celui d'être construit en blocs de compétences. Chacun de ces blocs correspond à un domaine d'activité identitaire du métier visé. Cela permet de prendre en compte une variété de parcours d'accès au diplôme mais aussi d'offrir la possibilité en formation professionnelle de se former sur un bloc spécifique pour améliorer sa qualification. Le deuxième est d'avoir identifié des activités professionnelles nouvelles. En effet, dans un contexte de forte digitalisation, les activités de l'*office manager* combinent des préoccupations d'interface, de coordination et d'organisation en s'appuyant sur des outils partagés de gestion et de communication comme les PGI et les réseaux sociaux (d'entreprise, personnels, professionnels) ou encore des applications métier spécifiques à l'organisation, accompagnant des procédures standardisées dans un processus de *workflow* (flux de travaux). Ces activités sont aussi influencées par des préoccupations nouvelles telles que la qualité de l'identité numérique des organisations et la gestion des données, qui sont de plus en plus nombreuses et de nature variée. La profession attend de nos diplômés qu'ils soient en mesure de gérer des projets et qu'ils puissent contribuer et collaborer à la gestion des ressources humaines de leur entité. Le troisième élément que nous pouvons avancer est celui d'avoir tenu compte de la réalité des évolutions et transformations des organisations. Ainsi, le décloisonnement des services et le développement du management par projet conduisent à un partage de l'information et une collaboration accrues au sein des équipes. D'une pratique individuelle et centrée sur la relation hiérarchique avec un manager-partenaire unique de l'assistant, son activité est davantage orientée vers un mode de fonctionnement collaboratif et la coproduction en équipe.

Quelle est l'incidence de la structuration du diplôme en blocs de compétences sur la formation initiale ?

Les trois blocs de compétences de ce BTS vont être préparés en formation initiale dans la perspective d'accès au diplôme dans sa globalité. Afin de travailler la complémentarité des trois blocs et plus généralement pour améliorer la professionnalisation des étudiants, nous avons trois dispositifs pédagogiques dédiés : les ateliers de professionnalisation et de culture économique, juridique et managériale appliquée, les stages et le module optionnel de parcours individualisé.

Ce nouveau BTS est-il mieux adapté aux élèves venant de baccalauréat professionnel qui sont de plus en plus nombreux à suivre une formation en STS ?

La construction d'un BTS se fait avec les professionnels du secteur d'activité en tenant compte des exigences d'une qualification de cadre intermédiaire et non en fonction du vivier d'étudiants qui seront accueillis en formation initiale. Ce sont l'expertise des enseignants et leur pratique pédagogique qui vont être déterminantes pour la réussite des étudiants. Il faut noter que la pédagogie différenciée est facilitée par la mise en place des ateliers de professionnalisation, mais elle ne doit pas être mobilisée dans ce seul dispositif. Par exemple, dans le bloc « Optimisation des processus administratifs », il y a vraisemblablement des acquis des bacheliers gestion-administration à prendre en compte afin que ces étudiants puissent concentrer leurs efforts sur des contenus qu'ils n'auront pas vus en préparant leur bac.

La formation en alternance a-t-elle été prise en compte dans ce programme ? Un élève alternant a-t-il autant de chance de réussir qu'un élève en formation initiale ?

Là encore ce sont les pratiques pédagogiques qui vont être déterminantes, ainsi que la qualité de la coopération entre le centre de formation et l'organisation d'accueil de la personne alternante.

Comment les heures de CEJM appliquée seront-elles enseignées dans le BTS SAM ?

Afin de préparer les étudiants à une approche globale du métier, nous avons considéré que c'était du rôle des ateliers de professionnalisation d'organiser l'intégration des apprentissages. C'est au sein de ces ateliers que certains apports de CEJM pourront être étayés et avec des déclinaisons en lien avec le champ professionnel du métier d'*office manager*. Les heures de CEJM appliquée enseignées dans le BTS SAM permettront un travail plus approfondi sur la professionnalisation

en incorporant dans les compétences professionnelles les « savoirs en acte » sur les trois dimensions de CEJM. Précisons que ce choix s'explique aussi par la spécificité de ce BTS qui est essentiellement et principalement porteur d'activités transverses à tout type de secteur d'activité et d'organisation.

Quel est l'apport du co-enseignement mis en place dans cette formation ?

L'apport du co-enseignement est multiple. Il permet de faire prendre conscience aux étudiants des liens entre différents enseignements, d'interagir, de faciliter les échanges et de croiser les points de vue. On peut également considérer que grâce à cela, il est possible de différencier les pratiques et d'ancrer les séquences d'enseignement dans des situations professionnelles mobilisant des éléments de culture générale. On peut aussi dire que cela donne du sens entre des éléments qui sont parfois vus et perçus par nos étudiants comme trop séparés, voire isolés.

Quelles seront les ressources disponibles en ligne, indépendamment des formations présentielles dans les académies ?

Plusieurs ressources sont et seront prochainement mises à disposition de nos enseignants. Parmi celles-ci on peut citer :

- > des repères pour la formation qui ont été mis en ligne sur le site du CRCOM¹ ;
- > des kits projet qui seront disponibles sur le site du CRCOM dès fin juin ;
- > trois parcours M@gistère qui seront disponibles entre juillet et septembre 2018 (communication ; système d'information et outils numériques ; gestion des ressources humaines) ;
- > le groupe Viaéduc est également une source d'information et d'échange importante² ;
- > des stages Cerpep sont déjà proposés et seront plus diversifiés autour des missions d'*office manager* ;
- > des classes virtuelles sur des sujets et thèmes spécifiques (par exemple, la certification) seront ponctuellement proposées.

Rajoutons également qu'un sujet « Zéro » pour l'épreuve E6 sera réalisé avant la fin de l'année civile. Enfin, les vidéos de la journée du plan national de formation sont disponibles en ligne³.

La certification est-elle simplifiée par rapport au BTS Assistant de manager ?

La structuration du diplôme en blocs de compétences impose d'avoir une épreuve par bloc. Par ailleurs, l'enquête menée auprès des équipes enseignantes⁴ nous a permis de tirer parti de l'expérience pour revoir la nature des épreuves. Les épreuves E4, E5 et E6 visent à évaluer des compétences professionnelles avec des modalités variées : oral ponctuel, CCF et épreuve écrite. Il est à noter que la veille informationnelle est évaluée dans une situation de CCF, ce qui témoigne de l'importance de celle-ci dans le métier visé. S'il n'est plus fait référence à un livret informatique, il est recommandé que chaque étudiant ou étudiante réalise un portfolio pour garder trace des activités menées et des compétences validées. C'est important que chaque personne apprenante mène un travail réflexif sur ses actions, c'est une dimension fondamentale dans l'acquisition des compétences.

Les métiers auxquels préparent le BTS SAM ne sont-ils pas menacés par le développement de l'intelligence artificielle ? Sont-ils porteurs d'avenir ?

Oui, ces métiers sont porteurs d'avenir, ce BTS prépare au métier d'*office manager* et répond à une préoccupation pérenne des organisations de disposer de personnes compétentes pour des missions d'interface, de coordination et d'organisation dans le domaine administratif, source de productivité souvent méconnue. Il permet de développer les compétences du XXI^e siècle, à savoir la communication, la collaboration, la coopération, la créativité, mais aussi la gestion de l'information et la veille informationnelle ; autant de compétences cognitives qui ne sont pas automatisables et qui permettent d'exercer une activité dans des secteurs variés de l'économie. ●

1 > Le référentiel de formation est disponible sur le site du CRCOM : <https://crcom.ac-versailles.fr>, rubrique BTS SAM/AM > Documents de référence.

2 > www.viaeduc.fr/group/17686

3 > www.canal-u.tv/producteurs/eduscol, rubrique DGESCO > Plan de formation > Séminaire national « rénovation des BTS ».

4 > Le résultat de cette enquête est disponible sur le site du CRCOM : <https://crcom.ac-versailles.fr>, rubrique BTS SAM/AM > Projet de rénovation.

➤ Entretien avec

Michel Lugnier

Inspecteur général de l'Éducation nationale,
groupe économie et gestion

BTS Management en hôtellerie- restauration

Les métiers de l'hôtellerie-restauration offrent de nombreuses perspectives. Le secteur a besoin de professionnels hautement qualifiés. Ce nouveau BTS, avec ses trois options, couvre un spectre professionnel large où le management a toute sa place.

Propos recueillis par
Hervé Kéradec



Source : Michel Lugnier

Qu'est-ce qui a motivé la rénovation de cette formation ?

La rénovation des BTS du secteur hôtellerie-restauration (HR) s'inscrit dans la perspective d'un projet plus global visant à rendre lisibles et complémentaires les multiples certifications et spécialités du secteur de l'hôtellerie-restauration. Ainsi, avec cette rénovation, les BTS Management en hôtellerie-restauration (MHR) se positionnent explicitement comme la poursuite d'études « naturelle » des titulaires du baccalauréat technologique sciences et technologies de l'hôtellerie-restauration (STHR).

Ces évolutions sont indispensables pour faire face aux mutations qui affectent ce secteur d'activité. L'individualisation des demandes des clients, la diversification des modes de restauration, le poids croissant des technologies de l'information, la prise en compte des considérations liées à la santé, à la sécurité, au développement durable... engendrent des besoins nouveaux en termes de compétences, de qualifications auxquels il faut répondre. Outre la maîtrise technique, la capacité d'adaptation devient, aujourd'hui, un facteur important d'employabilité et d'évolution professionnelle.

Comment les professionnels ont-ils été consultés ? En quoi ce BTS rénové répond-il mieux aux attentes du monde de l'hôtellerie et de la restauration ?

La rénovation des BTS Hôtellerie-restauration et Responsable de l'hébergement résulte d'une étude préalable approfondie des besoins des entreprises du secteur. Celle-ci a été conduite par les représentants de la profession qui siègent au sein de la 17^e commission professionnelle consultative

(hôtellerie-restauration-tourisme), laquelle prend en charge la totalité des diplômés du secteur HR. Cette phase d'opportunité a confirmé la nécessité de faire évoluer ces BTS. Un travail de fond a alors été engagé avec la profession pour identifier les activités confiées au détenteur d'un BTS MHR. Ce dernier peut être amené à assumer la responsabilité d'une unité d'hôtellerie-restauration ; à participer à la gestion d'une structure autonome d'hôtellerie-restauration dans ses différentes dimensions (technique, humaine, commerciale...) ; à organiser l'activité dans un objectif de rentabilité économique ou selon les missions et objectifs fixés par la direction de l'organisation. Ce travail a permis d'identifier cinq pôles d'activités¹ qui correspondent à des regroupements cohérents d'activités professionnelles. Non seulement, ces pôles répondent aux attentes de la profession, mais ils prennent également en compte les dimensions stratégiques de ce secteur. La présence d'un pôle dédié à l'entrepreneuriat fait écho, par exemple, aux enjeux qui entourent la transmission et la reprise d'entreprises dans un secteur où une entreprise sur deux disparaît avant même son cinquième anniversaire.

**Le choix du terme « management » dans sa dénomination générale et dans chacune de ses options est particulièrement fort !
Pourriez-vous développer l'ambition managériale de ce nouveau BTS ?**

Un peu plus de la moitié des professionnels de l'hôtellerie-restauration actuellement en exercice n'ont pas reçu de formation à un métier du secteur. Or, le retrait des emplois du secteur intervient très tôt dans les parcours professionnels. Cette situation pose la question de la fidélisation des salariés dans une branche caractérisée à la fois par la jeunesse de sa main-d'œuvre et par un taux de renouvellement important. C'est la raison pour laquelle la profession a demandé à ce que l'on situe très clairement (y compris dans l'appellation) les nouveaux BTS MHR à un niveau de manager d'équipes. Cette demande forte et unanime des professionnels à l'endroit du management opérationnel traduit la prise en compte par la profession des enjeux qui entourent l'encadrement des équipes au sein des entreprises hôtelières, et plus généralement la gestion des ressources humaines dans toutes ses dimensions (animation, motivation,

détection, valorisation, recrutement, évaluation...). Ainsi, et pour chacune des trois options du BTS Management en hôtellerie-restauration², le pôle dédié aux activités qui relèvent du management de l'unité dans une dimension opérationnelle est appelé à concourir à la détection des talents, à la valorisation des personnels en vue de leur fidélisation au sein des entreprises hôtelières.

La spécialisation arrive en seconde année autour de trois grands métiers. Quel est l'intérêt de cette structuration ?

Ces BTS s'inscrivent explicitement dans la suite de la série STHR. Celle-ci constitue, de fait, la première étape d'un parcours de formation *a minima* de cinq années (STHR, MHR) visant à former des personnels capables, après une expérience professionnelle, de servir les métiers d'encadrement et de direction des unités hôtelières. À travers cette architecture, nous avons souhaité conférer toutes les bases nécessaires à l'exercice des responsabilités d'un cadre intermédiaire dans le secteur HR. La première année, commune aux trois options, entend doter les étudiants d'un socle de compétences solide (enseignement général, sciences en hôtellerie-restauration, économie et gestion hôtelière, enseignement professionnel d'hôtellerie-restauration) sur lequel vient s'appuyer la spécialisation introduite en seconde année. Cette dernière a été rendue possible par la centration sur une seule famille de métiers (cuisine, restaurant ou hôtel), contrairement à l'architecture actuelle. Elle s'est concrétisée par l'intégration des contenus de plusieurs mentions complémentaires (sommellerie, employé barman, cuisinier en dessert de restaurant). Cette structuration répond à la volonté de diversifier les parcours de formation en amont et en aval du BTS. D'un côté, la professionnalisation autour d'une seule valence doit améliorer la réussite en BTS des élèves issus de la voie professionnelle. De l'autre, la structuration en cinq blocs de compétences, dont quatre sont communs aux trois spécialités, permet une réelle diversification des poursuites au-delà du BTS, en offrant au détenteur d'une spécialité du BTS MHR le choix entre une poursuite d'études en licence, l'insertion professionnelle ou encore l'obtention d'une autre spécialité du BTS MHR. Dans ce dernier cas, moyennant une formation réduite, l'étudiant est seulement tenu de valider le pôle 1 spécifique à chacune des trois spécialités ; sachant que la première année est commune aux trois options.

² > Option A – Management d'unité de restauration ; Option B – Management d'unité de production culinaire ; Option C – Management d'unité d'hébergement.

¹ > Pôle d'activités 1 – Production de services en hôtellerie-restauration ; Pôle d'activités 2 – Animation de la politique commerciale et développement de la relation client ; Pôle d'activités 3 – Management opérationnel de la production de services en hôtellerie-restauration ; Pôle d'activités 4 – Pilotage de la production de services en hôtellerie-restauration ; Pôle d'activités 5 – Entrepreneuriat en hôtellerie-restauration.

L'accès à cette formation semble assez sélectif, le passage par une mise à niveau est-il impératif pour un jeune ayant obtenu un baccalauréat général par exemple, ou un adulte qui veut se réorienter ?

L'absence d'alternatives en matière de poursuite d'études spécifiques au secteur d'activité de type DUT ou autres confère aux BTS du secteur un rôle particulier au sein du dispositif de formation supérieure. Le BTS constitue, de fait, la seule possibilité pour un jeune ayant suivi un enseignement technologique relevant de l'hôtellerie-restauration de poursuivre sa formation dans ce secteur. La présence d'une classe de mise à niveau (MAN) constitue, cependant, pour de nombreux jeunes venant d'achever leur second cycle ou l'ayant achevé depuis un an au plus (les adultes ne sont donc pas concernés !), une chance de rejoindre la filière hôtellerie-restauration. Toutefois, les étudiants issus d'une classe de mise à niveau représentent, au niveau national, le premier flux d'entrée en BTS HR. Chaque année, près de 10 000 jeunes en provenance de l'enseignement général et technologique postulent pour l'une de ces classes de MAN : 1 500 d'entre eux seront retenus... à peine 1 000 intégreront un BTS !

Dans ce contexte fortement concurrentiel, certains élèves de la série technologique ne peuvent accéder aux STS, alors même qu'ils en font la demande, tandis que d'autres s'interdisent une poursuite d'études préférant parfois une spécialisation en mention complémentaire. Le constat est ici sans appel : moins de quatre bacheliers technologiques sur dix poursuivent dans l'enseignement supérieur !

Ces dysfonctionnements doivent nous interroger quant au message implicite véhiculé autour de la capacité d'adaptation différenciée des élèves selon le cursus emprunté. D'autant que dans le même temps, certains établissements mobilisent des moyens importants pour mettre à niveau les élèves issus de la voie professionnelle. Souvent jeunes, ces derniers ne peuvent ou ne veulent pas s'insérer immédiatement sur le marché du travail. Pourtant, des solutions existent pour ces élèves, à l'instar, précisément, des mentions complémentaires qui leur offrent des opportunités de spécialisation appréciées. À condition cependant que ces formations, très prisées et investies par des élèves de niveaux IV et III (voire au-delà !), leur soient accessibles.

Dans l'offre de formation MHR, quelle est la proportion de formation en alternance par rapport à la formation initiale ? L'alternance se développe-t-elle actuellement ? Est-elle particulièrement souhaitée par les élèves ?

Dans le secteur HR, tous niveaux confondus, ce sont quelque 100 000 jeunes qui se répartissent au sein

des lycées publics et privés sous contrat (54 %) et des CFA (46 %). Depuis plusieurs années, la filière s'organise pour faire monter en compétences l'ensemble de ses effectifs. Actuellement, en formation initiale, l'offre de formation de niveau V (CAP, MC) représente 46 % de l'offre globale, tandis que celle des formations de niveaux IV (bac pro, bac techno, BP, MC) et III représente respectivement 44 % et 10 % de l'effectif global. Alors que pour le BTS RH, la quasi-totalité des étudiants sont accueillis en lycées, en BTS HR, un jeune sur sept est un apprenti. Le développement de l'apprentissage, historiquement concentré sur les niveaux V et IV, concerne aujourd'hui tous les niveaux. Au cours des cinq dernières années, les effectifs d'apprentis accueillis en BTS HR ont progressé de près de 40 %.

Quelles sont les ressources en formation et en ligne disponibles pour les professeurs ? De quelles autres formations bénéficieront-ils ?

Un séminaire national a été organisé le 3 avril au lycée hôtelier de Guyancourt où près de 150 inspecteurs et formateurs académiques se sont retrouvés pour échanger, en présence du groupe des experts, sur les enjeux et les contenus de cette rénovation. Ce séminaire est actuellement déployé dans les académies qui organisent, à leur initiative, des journées de formation à destination des enseignants. Nous travaillons, en outre, avec les associations de professionnels dans les secteurs de la sommellerie et du bar pour mettre en place des formations dans ces domaines à destination des enseignants. Pour accompagner la mise en œuvre de cette rénovation, un guide d'accompagnement pédagogique a été réalisé³. Une circulaire d'organisation nationale sera élaborée fin 2018, afin de permettre aux équipes, dans les établissements, de se familiariser avec l'organisation des futures épreuves certificatives qui interviendront en 2020.

Quels messages souhaiteriez-vous passer aux collègues qui vont enseigner en hôtellerie-restauration à la rentrée 2018 ?

Avec la rénovation des BTS MHR, nous finalisons le parcours des jeunes engagés dans la série technologique et nous ouvrons, par la même occasion, le champ des possibles aux élèves de l'enseignement professionnel. Ce nouvel horizon et les caractéristiques de ces rénovations constituent une invitation faite aux

³ > Il est disponible sur le site national www.hotelierie-restauration.ac-versailles.fr qui accueille et met à disposition de tous les personnels toutes les ressources pédagogiques élaborées dans le cadre de ces rénovations.

enseignants pour qu'ils s'autorisent à mettre en œuvre leur expertise didactique et pédagogique au service d'un collectif. Initiée depuis 2015 avec la réforme de la série technologique, prolongée et renforcée aujourd'hui avec les BTS MHR, l'autonomie pédagogique accordée aux équipes traduit la confiance qui leur est ainsi faite. Certes, comme toute réforme, ces rénovations suscitent des interrogations, par ailleurs légitimes. Il nous appartient, ici, de faire œuvre de pédagogie afin d'en

expliquer les enjeux et le sens. Toutefois, l'implication des inspecteurs, des chefs d'établissement, des directeurs délégués aux formations dans l'impulsion et la coordination pédagogique et le professionnalisme des équipes pédagogiques, que j'observe régulièrement lors de mes déplacements, m'incitent à être confiant dans l'avenir. Je sais pouvoir compter sur l'engagement et le professionnalisme de toutes les équipes. ●

➤ Entretien avec

Didier Michel

Inspecteur général de l'Éducation nationale,
groupe économie et gestion

BTS Négociation et digitalisation de la relation client

La digitalisation est au cœur de la rénovation des BTS. Le BTS NDRC est en parfaite adéquation avec les attentes des entreprises connectées. Bienvenue dans le monde du commerce numérique qui offre des parcours professionnels variés et évolutifs.

Propos recueillis par
Hervé Kéradec



Source : Didier Michel

Digitalisation ! Qu'est-ce que cette nouvelle dénomination change-t-elle ?

Cette nouvelle dénomination, reprise volontairement du langage courant des affaires et des milieux professionnels, traduit à la fois une évolution profonde de la relation client, associée désormais aux pratiques en usage sur le web et les réseaux sociaux, ainsi que la volonté d'investir tous les métiers requérant des compétences commerciales en même temps que des compétences digitales. Il y a là un enjeu très important d'adapter la formation aux évolutions actuelles et futures des métiers commerciaux et de la relation client. Il s'agit plus fondamentalement d'offrir à chacun davantage de chances de s'insérer dans le monde du travail et, au-delà, de découvrir des univers professionnels toujours plus riches en termes de parcours professionnel. Cette nouvelle appellation est donc porteuse tout à la fois d'ambitions socio-économiques, professionnelles, personnelles et... formatives !

Sur le fond, qu'est-ce qui a motivé la rénovation de cette formation ?

Le premier déclencheur aurait pu se résumer à l'ancienneté du diplôme dont la dernière rénovation remonte à une quinzaine d'années. Même si à première vue, le BTS NRC donnait toute satisfaction, d'autres enjeux sont apparus plus nettement au fur et à mesure des études et des constats tirés des auditions de professionnels. Le constat d'une transformation profonde des métiers commerciaux et de la relation client a finalement révélé l'urgence d'une telle rénovation. Enfin, d'autres considérations plus techniques et pédagogiques ont achevé de motiver

cette rénovation : écriture en blocs de compétences, place du management, réalité des « projets commerciaux », actualisation des pratiques.

En quoi ce BTS rénové répond-il mieux aux attentes de la profession ?

Le BTS NDRC est plus en phase avec les exigences des professionnels, d'abord parce qu'il reprend fondamentalement les exigences en matière de profils commerciaux présentes dans le BTS NRC ! De plus, les retours des milieux professionnels ont conduit à renforcer plus encore le caractère généraliste du nouveau BTS NDRC qui couvre désormais l'intégralité des secteurs d'activités, que ce soit en *Business to Consumer*, en *Business to Business*, en *Business to Government*. L'activité commerciale au sein de différents réseaux plus ou moins formalisés (distributeurs, partenaires, franchises, agences, collectivités, etc.), et en particulier au sein des réseaux de vente directe, apparaît plus nettement dans le BTS NDRC. Enfin, ce référentiel consacre la montée en puissance de la relation client à distance, ainsi que de la digitalisation. Sur la forme, avec une cinquantaine de pages et une cohérence d'écriture entre les activités, les compétences (en nombre limité) et les épreuves, le référentiel NDRC se veut plus lisible par les professionnels, les usagers et les acteurs de la formation.

Comment les heures de CEJM appliquée seront-elles enseignées dans le BTS NDRC ?

La première raison d'être de CEJM appliquée fut d'établir un pont entre le programme de CEJM et sa déclinaison dans des problématiques commerciales. Dans CEJM appliquée, le mot « culture » démontre que cet enseignement vise à permettre à chacun de porter un regard distancié, certains diront critique, sur les environnements professionnels. Et cela est d'autant plus vrai pour des métiers très exposés au marketing et à la communication publicitaire et *corporate*. CEJM appliquée doit devenir un espace d'échanges, de débats, de témoignages, d'interventions et de problématisation des pratiques commerciales, le tout restant étayé par des apports conceptuels issus des trois grands domaines. Cela passe naturellement par une implication plus forte des enseignants de CEJM appliquée dans l'accompagnement de la professionnalisation.

Ce nouveau BTS est-il mieux adapté aux élèves venant de baccalauréat professionnel, qui sont de plus en plus nombreux à suivre une formation en STS ?

C'était déjà le cas avec le BTS NRC. L'intégration des bacheliers professionnels dans les BTS dépend en grande

partie du caractère plus ou moins professionnalisant d'une formation qui, plus que de permettre la poursuite d'études, doit viser, pour ces jeunes, une poursuite de professionnalisation. Plus concrètement, cela dépend du statut qui est donné dans les formations et les diplômes aux activités et situations professionnelles.

Le BTS NDRC se veut résolument porteur d'une « didactique des situations professionnelles », où chacun apprendra à non seulement faire et bien faire, mais aussi à penser son travail. Cela contribuera à encore mieux intégrer des bacheliers professionnels, déjà naturellement tournés vers le faire, en leur donnant davantage de clés pour penser le faire et s'adapter à la grande variabilité des situations professionnelles.

La formation en alternance a-t-elle été prise en compte dans ce nouveau programme ?

Un élève alternant a-t-il autant de chance de réussir qu'un élève en formation initiale ?

Oui, bien entendu, le BTS NDRC développe une vision moderne des alternances, toutes pourvoyeuses de situations professionnelles, véritables matières premières de cette formation. Les alternants en apprentissage sont ici naturellement mis sur un pied d'égalité avec la formation initiale sous statut scolaire. En s'ouvrant à davantage de contextes d'exercice, en levant définitivement toutes les rigidités apparues en BTS NRC à propos de ce qui pouvait apparaître comme des bons lieux de stage ou d'apprentissage et des moins bons lieux (immobilier, banques, plateformes téléphoniques, vente directe, etc.), le BTS NDRC élargit encore plus les possibilités d'alternance. Pour ce qui concerne les exigences certificatives, la seule obligation faite à chaque candidat de « vivre réellement » au moins une immersion dans un réseau commercial ne doit pas constituer un obstacle. Les possibilités d'accueil sont nombreuses dans des entreprises ayant des circuits de distribution, des accords de partenariat avec des fournisseurs ou des clients s'organisant en réseaux d'agences ou encore en développant des réseaux de vente directe. À tel point que l'on peut se demander s'il existe encore une entreprise n'ayant pas encore développé une logique de réseau commercial ?

L'introduction des ateliers de professionnalisation et la construction d'un projet pédagogique visent-elles à développer un engagement plus collectif des équipes de NDRC ?

Tout à fait et c'est un point très important. Le projet NDRC se veut volontairement non prescriptif pour les équipes et les établissements, il doit être suffisamment « plastique » pour s'adapter à tout environnement de formation. C'est donc chaque équipe, chaque

établissement qui aura à décliner ce référentiel en fonction des compétences locales, accompagnés comme il se doit par les experts pédagogiques que sont les corps d'inspection. Mais plus encore, la rénovation NDRC doit être l'occasion de construire un véritable projet de formation incluant de nombreux éléments : alternance proposée, offre de modules d'ateliers de professionnalisation, organisation de la formation, progressions, projets de mobilités, opérations avec des partenaires, liens avec les alumni¹, etc. Ce projet de formation doit ainsi devenir un véritable projet de communication envers l'extérieur, valorisant la spécificité de chaque section NDRC. Le corollaire est que cette rénovation ne peut se faire sans un engagement collectif et la mobilisation par les équipes de compétences en matière d'ingénierie de formation.

Vous avez mis en place un référent numérique pour chaque académie : qu'en attendez-vous ? Quel modèle d'accompagnement préconisez-vous ?

L'accompagnement de cette rénovation se veut, et on n'en attendrait pas moins, « digitalisant ». Le modèle d'accompagnement se fonde sur le partage d'expériences, de ressources, de questionnements au sein de communautés de pratiques via les réseaux sociaux ou les listes de diffusion. C'est ainsi qu'a été constituée une communauté de référents digitaux académiques dont chaque membre va pouvoir monter en compétences digitales et s'approprier la plateforme de formation digitale proposée afin de s'engager lui-même dans les accompagnements académiques. De même, une communauté très large de professeurs de NDRC (près de 500 membres à ce jour !) a été créée sur le réseau social éducatif Viaéduc, où chacun propose, réagit, questionne... Pour ce qui concerne les formations locales, cela relève bien sûr des moyens académiques, mais il semble bien que le modèle du tout présentiel ne soit plus d'actualité, à travers ces nouvelles pratiques de formation et d'autoformation digitales, le tout renforcé par une offre de parcours M@gistère, notamment sur l'utilisation des applications logicielles.

La certification est-elle simplifiée par rapport au BTS NRC ? Quelle sera la place du CCF ?

Le principe a été, bien évidemment, de ne pas alourdir les modalités de certification. Les épreuves ont été conçues en se demandant quelle était la meilleure façon d'évaluer et certifier les acquis, selon les activités et les blocs de compétences. Par exemple, il est ainsi apparu que la digitalisation ne pouvait s'apprécier que par une épreuve pratique, que les compétences interactionnelles du bloc 1 l'étaient par une simulation, que la conceptualisation des expériences réseaux l'était par un écrit réflexif, etc.

Avez-vous deux ou trois messages forts pour les collègues qui vont enseigner dans le BTS NDRC ?

Il s'agit tout d'abord de bien considérer NDRC comme une évolution et non une révolution par rapport à NRC ; le cœur d'expertise des enseignants doit être réinvesti dans la rénovation. Il faut aussi que les équipes se fassent confiance pour s'emparer de toutes les marges de manœuvre et gommer les rigidités qui s'étaient parfois installées. Cette rénovation ne peut se passer d'une vision collective de la formation qui suppose naturellement de dépasser les logiques individualistes et l'étanchéité entre les enseignements ! Il faut aussi s'inscrire dans le moyen terme, à deux ou trois ans, et non pas développer une pression pour que chaque équipe soit complètement opérationnelle dès la première promotion, à condition de se placer d'entrée dans les bonnes orientations ! Il y a enfin à se réjouir des nouvelles ambitions portées par NDRC, car la digitalisation, le travail sur les sites de e-commerce ou sur les blogs, la banalisation des réseaux sociaux sont autant d'occasions de renouveler les relations pédagogiques, de créer des scénarios et des jeux d'interaction digitale entre les étudiants, entre les sections, avec comme seule limite la créativité des équipes ! ●

¹ > Alumni : ensemble formé par les anciens élèves et associations d'anciens élèves d'un établissement d'enseignement.