

## **Rénovation du tertiaire administratif : le nouveau baccalauréat Gestion-Administration**

**PRÉSENTATION PAR DIDIER MICHEL,  
INSPECTEUR GÉNÉRAL D'ÉCONOMIE-GESTION**

### **Les enjeux**

Il est important de rappeler avant tout quelques éléments de contexte concernant la filière administrative. Avec 110 000 jeunes, elle constitue l'une des filières les plus importantes du secondaire professionnel. Très fortement féminisée (près de 95% de filles en bac pro secrétariat), elle comprend une forte représentation des CSP moyennes et défavorisées.

Il existe une grande fragilisation, à travers les actuels baccalauréats Comptabilité et Secrétariat, de la filière administrative :

- Pour les élèves et les familles :
  - diplômés anciens (1995) ;
  - très faible insertion sur les emplois cibles au niveau IV. Les techniciens comptables sont désormais recrutés au niveau III ; le métier de secrétaire n'est plus adapté aux contenus d'emplois privilégiant plus la capacité d'intervention sur des processus administratifs que la maîtrise de compétences bureautiques ;
  - choix majoritairement subis des élèves et des familles vers cette filière ;
  - éventail du choix de poursuite d'études (notamment en STS) restreint et orienté vers des BTS plutôt difficiles (BTS CGO, BTS AM).
  
- Pour les enseignants et formateurs :
  - grande déstabilisation liée à la désarticulation du BEP MSA, diplôme intermédiaire, avec les actuels baccalauréats ; lourdeur du processus de certification intermédiaire menant au BEP MSA ;
  - difficultés croissantes pour trouver des stages ;
  - gestion de classes difficiles et peu motivées, du fait du manque de reconnaissance et d'attractivité de la filière ;
  - « atonie pédagogique » liée aux enseignements non renouvelés, à l'absence de modalités pédagogiques innovantes et à la faible reconnaissance de la filière dans les établissements.

### **Le calendrier de la rénovation**

Ce projet a débuté en février 2009 par une longue étude d'opportunité au cours de laquelle un groupe de travail a auditionné une trentaine d'experts métier et collecté des études et des données statistiques, nationales et locales, portant sur les emplois administratifs (DARES, CEREQ, CARIF, etc).

La CPC du 14 juin 2010 a approuvé la note d'opportunité qui conclut sur l'existence d'un gisement d'emplois administratifs polyvalents de niveau IV, et donc la nécessité de regrouper en un seul baccalauréat les baccalauréats Comptabilité et Secrétariat. Mandat a alors été donné pour la constitution d'un groupe de travail pour concevoir le nouveau diplôme. La CPC du 3 octobre a approuvé le nouveau référentiel du bac G-A dans sa totalité avec une mise en œuvre prévue à la rentrée 2012.

## 1. Le projet de rénovation : des ambitions affichées pour le nouveau baccalauréat Gestion-Administration

- **Identification d'un gisement d'emplois de « gestionnaire administratif » de niveau IV**, exerçant principalement dans des petites et moyennes structures de tout type (entreprises, artisans, professions libérales, administrations, collectivités, associations, etc). Le gestionnaire administratif est multivalent <sup>(1)</sup> capable de traiter des données de gestion en jouant le rôle d'interface relationnel ; il est susceptible d'intervenir sur tous les processus en pouvant s'adapter à des contextes métiers spécifiques. **Une composante essentielle de l'emploi, maintes fois relevée par les professionnels, est la maîtrise des activités rédactionnelles : Le gestionnaire administratif est (souvent le seul) responsable de la qualité des documents sortants, vecteurs de l'image de l'entité.** Enfin, *La comptabilité devient gestion* <sup>(2)</sup> (et même *gestion pragmatique*), *le secrétariat devient administratif* <sup>(3)</sup> ; d'où l'appellation proposée : **Bac GESTION-ADMINISTRATION** ;
- Elargissement des champs de poursuite d'études vers la gestion, l'administration, le juridique, le commercial ; à côté des traditionnels BTS (CGO, AM), la filière AES, le BTS AG-PME PMI, la préparation de concours administratifs de catégorie C constituent aussi des voies naturelles de poursuites d'étude ;
- **Introduction généralisée d'un outil de suivi professionnel des élèves dans le secondaire professionnel, un « passeport professionnel »** retraçant pour chaque élève l'intégralité de son expérience professionnelle et de son parcours à la sortie de son diplôme ;
- **Reconstruction de la relation formation-emploi** notamment en ouvrant les possibilités de lieux d'accueil pour les PFMP et en leur donnant un contenu professionnel, bien en phase avec les attentes des employeurs ;
- **Revalorisation de la filière** par les contenus, l'usage des TIC (généralisation des progiciels de gestion intégrée dans chaque établissement), la pédagogie des compétences, l'ancrage dans des projets et la prise en compte de la mobilité européenne (le bac pro fait partie de l'expérimentation ECVET) ;

---

<sup>1</sup> Le terme de multivalence est préféré à polyvalent qui associe bien souvent les activités administratives à des « fonctions transversales » sont des terminologies employées couramment dans les études qui portent sur ces métiers et qui conduisent à une perte, une dilution de l'identité professionnelle...il ne s'agit pas de « faire un peu de tout » mais plutôt d'être compétent dans plusieurs domaines distincts (Multi-valence)

<sup>2</sup> Il ne s'agit plus de procéder à des enregistrements comptables mais de traiter des documents de gestion (formalités, états administratifs, déclarations fiscales, etc)

<sup>3</sup> Au sens où le travail administratif fait maintenant partie d'une chaîne, d'un processus. Les activités administratives sont conditionnées par des activités situées en amont et conditionnent des activités situées en aval (une erreur administrative peut pénaliser le travail des commerciaux, par exemple)

- **Attractivité sociale renforcée** (VAE, FC) ;
- **Impulsion d'une dynamique certificative et pédagogique** permettant de rendre plus lisible le référentiel et d'alléger le CCF :
  - **un mode d'écriture du référentiel privilégiant une entrée par les situations de travail.** Cela correspond à une approche intégrative et combinatoire de la compétence par la situation de travail. Chaque situation est décrite par les données de la situation, les types de savoirs (Eco/droit, gestion, communication, rédactionnels, technologiques), la performance attendue qui est exprimée en niveau de complexité et d'aléas ;
  - **banalisation et allègement du CCF.** Le CCF s'appuie sur un processus d'évaluation en continu des compétences (via le passeport professionnel) à partir duquel est établi un « bilan de compétences » portant sur un ensemble homogène (ici chaque pôle du référentiel des activités professionnelles). C'est au professeur, seul ou accompagné des autres professeurs, de procéder à cette évaluation bilan en la fondant sur le passeport professionnel de l'élève, sur les bilans d'évaluation rédigés par les tuteurs à l'issue de chaque PFMP et sur tout autre élément à sa disposition permettant d'améliorer la connaissance de l'élève... Il n'y a donc pas de convocation formelle du candidat ni de présence obligatoire des tuteurs. Une simple information officielle du candidat, qu'il sera procédé à son évaluation, suffit.
- **Intégration et allègement du processus de certification intermédiaire menant au diplôme du BEP MSA :**
  - les activités du BEP MSA sont rattachées aux situations du bac professionnel G-A ; en travaillant les unes, on travaille les autres ;
  - le passeport professionnel supprime de fait les fiches d'activités nécessaires aux épreuves du BEP MSA et Le CCF allégé vu plus haut est applicable.

## 2. Accompagnement et mise en œuvre

### **Informier pour rassurer**

Les inquiétudes étaient grandes chez les professeurs, notamment de comptabilité qui, dans un contexte de réduction des moyens, voyaient dans la fusion de deux baccalauréats en un seul, une occasion supplémentaire de supprimer des postes. Compte tenu des enjeux considérables, il fallait avant tout informer pour rassurer. Nous avons mobilisé plusieurs moyens pour impulser une dynamique autour du nouveau baccalauréat gestion-administration, à savoir :

- Réaffirmer la mobilisation de toutes les compétences disciplinaires des professeurs dans la rénovation : professeurs de comptabilité, de communication, de Lettres : 92% des situations professionnelles intègrent des données comptables ; 40% comprennent des savoirs rédactionnels explicites ; le nouveau baccalauréat s'appuie sur 50% des activités et savoirs déjà présents dans les actuels baccalauréats ;
- Développer les rencontres institutionnelles ;
- Mettre en place une dynamique dans les académies en informant les Recteurs, les DAFPIC/DAET, les CIO et en mobilisant les IEN d'EG et de Lettres

- Desserrer le calendrier en laissant une année complète de formation avant la mise en œuvre (les actions sont prévues dans les plans académiques de formation)
- Multiplier les interventions de l'IGEN dans les académies devant les professeurs, les chefs d'établissement.

### **Accompagner et former**

Au-delà des dispositifs nationaux, l'accompagnement et la formation nécessitent un investissement des IEN ET-EG et de Français – H/L « au plus près » des équipes pour impulser la dynamique de la rénovation dans chaque établissement, en tenant compte des projets et contextes locaux.

Parmi les actions nationales, on peut citer :

- Mise en place de deux séminaires nationaux DGESCO/IGEN :
  - l'un consacré à l'information sur l'économie générale du projet s'est tenu les 12 et 13 octobre à Poitiers. Appropriation, réflexion pédagogique ont permis à chacun de lever les doutes et les représentations sur le projet (rôle de chacun, environnement technologique, développement du travail en équipe, etc) ;
  - l'autre consacré au lancement officiel du projet se tiendra les 10 et 11 mai.
- Accompagner la mise en œuvre académique par la mobilisation des centres de ressources (CERPEG, CERTA) et le réseau des interlocuteurs TICE (déploiement opérationnels des PGI dans chaque établissement) ; soutien du CRDP de Poitiers pour le développement du passeport professionnel ;
- Mobilisation des partenaires du MEN. C'est ainsi qu'AGEFA est associée à l'ONISEP pour la production de supports de communication vers les familles, les institutionnels, les professionnels ; un grand séminaire consacré aux « technologies administratives » aura lieu au printemps 2012 ;
- Pilotage d'actions de mutualisation et de production de ressources par Anne Armand, IGEN de Lettres, destinées aux ateliers rédactionnels.

## **Séminaire de lancement du bac pro G-A LYON 10 et 11 mai 2012 (extraits texte introductif de D. Michel)**

Nous disposons du cadre de référence : le référentiel du diplôme décrivant précisément les situations professionnelles rencontrées par un gestionnaire administratif. Ces situations décrivent à la fois le métier mais posent également le « contrat de formation ». Elles possèdent donc bien une dimension certificative et formative.

Nous pouvons considérer que si, à travers ce référentiel, 25% du projet est réalisé, il reste 75% du travail à faire pour le mettre en œuvre au plus près des établissements, des équipes et des élèves. Tel est l'objet de ce séminaire que de tracer les directions, de proposer des pistes pour l'accompagnement.

L'esprit général de cette rénovation peut être résumé en deux mots : Pilotage et créativité. Le pilotage ne doit pas conduire à édicter des règles, des normes pour mettre en œuvre tel ou tel aspect de la formation. Nous avons intérêt à éloigner le plus possible l'échéance où chacun sera « enkysté » dans une seule manière de faire mais bien plutôt à favoriser les échanges, à multiplier les approches différentes, à encourager les innovations, petites et grandes, par un regard constructif, exigeant et bienveillant des corps d'inspection.

Il s'agit donc bien de tout faire pour que les équipes se mettent en mouvement en impulsant une dynamique individuelle et collective à 3 niveaux qui seront abordés au cours de ce séminaire :

### **Dynamique d'ingénierie**

Les équipes doivent apprendre à réfléchir et proposer une organisation de la formation en fonction du projet local dont voici quelques axes :

- répartir les compétences dans les équipes
- construire le projet prévisionnel de formation
- planifier et suivre les PFMP
- définir le rôle de la section dans l'établissement
- mettre en place l'environnement professionnel (technologique et matériel)

### **Dynamique de formation**

Le projet de rénovation comporte de nombreuses innovations qui influent directement sur les pratiques de formation telles que :

- développer une didactique et une pédagogie des situations professionnelles
- mettre en œuvre le passeport professionnel, les scénarii d'activités, les simulateurs administratifs
- proposer des parcours de professionnalisation dans l'EPLE
- construire les ateliers rédactionnels

## Dynamique de certification

Même si ce thème ne constitue pas une priorité pour ce séminaire mais fera l'objet d'un autre séminaire l'an prochain, il sera nécessaire de montrer comment maîtriser l'évaluation et la certification à partir des situations professionnelles, du suivi des acquis en continu, des nouvelles approches du CCF et de l'intégration du BEP MSA dans le baccalauréat.».

Enfin quelques questions clés méritent une attention particulière :

- l'utilisation des pochettes et des manuels scolaires : nous prôtons ici une approche mesurée et constructive en considérant que dans le respect de leur liberté pédagogique, c'est bien aux enseignants de construire le projet de formation, de faire leurs choix, de s'organiser, de s'intégrer dans une dynamique collective, en utilisant à leur fins toutes les ressources nécessaires dont les manuels et pochettes font naturellement partie. Il ne s'agit rien d'autre que d'affirmer le caractère responsable et assumé du choix des dispositifs, des outils et des ressources pour la formation
- La nouvelle réglementation du BEP MSA est publiée pour être mise en œuvre à la rentrée 2012 en classe de seconde. Il s'agit d'alléger considérablement la certification intermédiaire (suppression d'une épreuve formelle de CCF, disparition des fiches d'activités au profit du passeport professionnel)

En conclusion, nous formons le vœux que la mise en place du nouveau diplôme se fasse en mobilisant « l'intelligence collective » mais aussi en ayant la patience nécessaire à l'appropriation par les équipes de toutes les innovations portées par ce diplôme. Il ne s'agit donc pas de mettre les professeurs sous pression mais plutôt de « prendre le temps... en gardant le cap » !

## Les ateliers rédactionnels

Les ateliers rédactionnels constituent avant tout une réponse aux **exigences des professionnels concernant les compétences rédactionnelles indispensables au métier de gestionnaire administratif.**

Pour être clair, il ne s'agit pas ici de développer un discours à visée générale et éducative portant sur le problème de l'orthographe dans le système éducatif, mais bien de répondre à la nécessité d'équiper et de former de jeunes professionnels qui devront faire face à de multiples situations administratives au cours desquelles ils seront, plus que d'autres, exposés à la productions d'écrits professionnels.

Pareille ambition nécessite bien évidemment l'intervention conjointe d'experts de la langue et d'experts des activités professionnelles dans les ateliers rédactionnels. Cette intervention conjointe doit être organisée au sein de l'établissement (c'est de l'ingénierie !) en investissant tous les espaces possibles pour valoriser les ateliers rédactionnels. Rappelons que ces ateliers prennent tout leur sens dans les modules d'AP ou encore d'EGLS... mais ailleurs également !

Les premières propositions d'ateliers et l'intérêt qu'elles suscitent auprès des équipes nous encourageant à être très optimistes sur le succès de cette nouvelle approche de la langue par les activités professionnelles. Si les processus cognitifs restent les mêmes, il y a fort à parier que le « détour » par le métier peut être porteur de progrès spectaculaires : En la matière, il n'y a ni déterminisme ni résignation à avoir quant aux chances que chacun possède de progresser dans son rapport à la langue.

D'autre part, il est important de souligner que le travail dans les ateliers rédactionnels ne se substitue aucunement au programme de français dont les objectifs et les approches sont différents ; tout au plus pouvons-nous espérer qu'il y ait des « résonances » qui s'installent entre ces deux espaces de formation et ce pour le plus grand bien des élèves...

Enfin, nous voulons remercier les corps d'inspection, les formateurs et les professeurs qui, sous l'autorité de l'inspection générale de Lettres, sont en train de devenir des vecteurs essentiels de la mise en œuvre de ce nouveau diplôme.

## Présentation des ateliers rédactionnels

par Anne Armand,  
inspectrice générale de lettres

Avant de présenter les ateliers et le déroulement du séminaire pour les inspecteurs et formateurs de lettres, j'ai plaisir à dire aux collègues d'économie – gestion (ceux de français le savent) que ce n'est pas la première fois que la voie professionnelle innove en matière d'enseignement. Lorsque jeune agrégée de lettres j'ai découvert mes premiers élèves, j'ai vite compris que je devais inventer pour eux, qui étaient déjà des élèves en difficulté, un enseignement que personne ne m'avait transmis, et c'est du côté des enseignements de français de la voie professionnelle que j'ai découvert les recherches didactiques qui ont accompagné mes années d'enseignement.

Et ce n'est pas non plus la première fois que je participe à la mise en œuvre de nouvelles procédures d'enseignement. J'ai participé à l'invention des « ateliers métier interculturalité » du BTS Assistant Manager, j'ai créé pour le BTS Conception des produits industrialisés l'enseignement « complémentarité expression écrite / orale et support visuel », qui sont déjà des temps de collaboration nouvelles entre professeurs avec des horaires d'enseignement d'un nouveau type. Nous partons donc pour une nouvelle aventure, cette fois en Bac Pro, avec un horaire à inventer du côté des enseignants, de la co-animation sur des objets d'enseignement partagés entre économie – gestion et français. Embarquons, bienvenue à bord.

### 1. Définition

Les ateliers permettent aux élèves de maîtriser des compétences rédactionnelles dans des situations professionnelles.

Les savoirs rédactionnels attendus des élèves demandent à être construits, bien évidemment si l'on songe aux élèves de la voie professionnelle qui ont le plus souvent été en difficulté en français au collège, mais aussi, et surtout, parce qu'il s'agit de savoirs rédactionnels professionnels : le lexique de activités du gestionnaire administratif, langage propre au contexte et aux situations qu'il rencontre. Le RAP (référentiel d'activités professionnelles) a donc prévu les moyens de ses objectifs : la création des ateliers rédactionnels.

Ces compétences rédactionnelles sont complexes : c'est leur complexité qui conduit à faire travailler conjointement un enseignant d'économie-gestion et un enseignant de français pour que les connaissances scientifiques et didactiques de l'un viennent en appui aux connaissances didactiques et scientifiques de l'autre :

- pour les professeurs d'économie-gestion : connaissances liées à l'enseignement professionnel, connaissances des métiers et du milieu professionnel ;
- pour les professeurs de français : connaissances des types de discours mis en œuvre dans les écrits professionnels, connaissances des différents lexiques à mobiliser, connaissances des démarches didactiques et pédagogiques liées à la mise en écriture des élèves.



## 2. Public, intervenants, horaires

Les ateliers rédactionnels s'inscrivent dans la continuité du Socle commun, du pilier 1 entre autres, dont je rappelle les deux volets : celui de la réception (lecture, écoute, décodage du discours d'autrui) et celui de la production (écriture, discours avec support visuel, communication orale destinés à autrui).

Les élèves ont besoin des nouvelles modalités d'organisation du temps scolaire proposé dans la réforme de la voie professionnelle : l'enseignement Général en Lien avec la Spécialité (EGLS), l'accompagnement personnalisé, les PFMP, avec lesquels les ateliers rédactionnels peuvent être mises en relation avant, pendant et après le temps en entreprise.

L'accompagnement personnalisé comme l'EGLS sont des dispositifs faits pour permettre a davantage d'élèves de réussir. Il y a pour cela nécessité de mettre en œuvre d'autres manières d'enseigner (pour les professeurs), de proposer d'autres manières d'aborder des capacités et des connaissances (pour les élèves). D'où, pour les ateliers rédactionnels, l'utilisation de situations d'apprentissages spécifiques menées en co-animation.

Je redis, après Michel Didier, que l'horaire est défini dans le temps scolaire des élèves ; il leur est dû. Mais il n'est pas inscrit de façon réglementaire dans le service des enseignants. Les disciplines générales sont, dans les ateliers rédactionnels, au service de la spécialité (« liés » à elle). C'est en tant que de besoin que l'enseignant d'économie-gestion sollicite son collègue de français pour intervenir avec lui (en même temps que lui, ou de façon différée) sur une situation professionnelle. Un enseignant de français n'a pas à revendiquer la moitié, ou le quart de l'horaire d'EGLS. Mais un conseil pédagogique, dans un lycée, peut décider d'une organisation propre en fonction de son projet d'établissement, de son public d'élèves.

## 3. Conception d'un atelier rédactionnel

Les situations professionnelles voient, pour 17 d'entre elles (voire l'annexe III, 4, « Champs d'intervention », page 127 du RAP), la réalisation de productions écrites qui nécessitent des savoirs rédactionnels présentés en cinq rubrique (III, 6, « Méthodologie », page 128)

- 1- Communication et énonciation
- 2- Visées et enjeux
- 3- Genres des documents professionnels
- 4- Lexique professionnel
- 5- Mobilisation de connaissances et de codes orthographique, grammatical et syntaxique

Différents types d'atelier rédactionnels sont définis :

- ateliers d'observation et d'analyse du réel à partir de documents et supports de communication existants, *et nous allons vous proposer le diaporama de l'entreprise Sothoform, la communication en boucle sur écran plasma de la Centrale nucléaire Golfech, et, demain matin, une lettre adressée à un maire ;*
- ateliers de simulation de situations professionnelles, *et nous allons vous proposer une recherche d'informations pour l'achat d'une machine à affranchir le courrier, une prise de notes sur une conversation téléphonique dans une entreprise ;*
- ateliers de production à partir de demandes réelles,
- ateliers de partage d'expériences de production après des PFMP,

- ateliers de transposition rédactionnelle (changement d'énonciateur, de cibles, de contraintes, de supports... dans des contextes plus ou moins critiques),
- ateliers d'auto-formation, notamment aux logiciels dédiés.

Ces ateliers sont référés à quatre « pôles d'activités » :

- 1 Gestion administrative des relations externes
  - 1.2.2 Tenue des dossiers clients, *nous verrons comment prendre des notes lors d'un échange téléphonique et comment en garder trace ;*
  - 1.3.3 Traitement des formalités administratives, nous verrons comment rédiger une lettre commerciale ;
- 2 Gestion administrative des relations avec le personnel
  - 2.1.4 Transmission d'informations à destination du personnel, nous verrons comment Golfech communique avec son personnel ;
  - 2.2.2 Participation à la mise en œuvre d'un programme d'accueil, nous verrons comment Sothoform accueille ses nouveaux employés ;
- 3 Gestion administrative interne
  - 3.1.1 Recherche d'informations, nous le verrons à propos de l'achat d'une machine à affranchir ;
- 4 Gestion administrative des projets, *nous n'avons pas de proposition dans ce pôle, mais nous en aurons.*

#### 4. Présentation des quatre exemples d'atelier rédactionnel

Nous allons suivre ensemble la présentation rapide (10 minutes par présentation) de quatre propositions d'atelier rédactionnel, élaboré par un IEN de lettres et un IEN d'économie-gestion pour ce séminaire. Ces inspectrices de lettres étaient présentes avec moi à Poitiers, en octobre 2011, lors de la présentation du nouveau Baccalauréat professionnel Gestion-Administration destinées aux inspecteurs d'économie-gestion. C'est dire que depuis le début les deux disciplines sont associées dans la réflexion concernant ces ateliers. Nous avons ensuite travaillé ensemble, via Internet, pour construire les quatre propositions, qui s'ajoute à celle présentée à Poitiers. J'ai laissé les « duo » académiques travailler à leur main, avec pour seules contraintes de partir d'une situation professionnelle et de construire à deux le scénario pédagogique proposé. Didier Michel a été destinataire de nos échanges au moment de finaliser les propositions.

Ces propositions sont très riches, la présentation qui va suivre n'en révèle qu'une petite partie, mais nous aurons ainsi le temps d'échanger en plénière. Cet après-midi et en début de matinée demain, nous prendrons le temps, entre inspecteurs et formateurs de français, d'entrer dans le détail des cinq ateliers construits, pour en expliquer les différentes phases de réalisation.

Demain en fin de matinée, nous construirons ensemble une **charte nationale d'élaboration et de validation d'un atelier rédactionnel**, qui sera à disposition rapidement de toutes les académies.