> Entretien avec

Jean-Marie Panazol
IGEN, doyen du groupe économie et gestion

Sciences et technologies du management et de la gestion

La nouvelle série sciences et technologies du management et de la gestion (STMG) suscite de nombreuses questions. *Économie et Management* a interrogé Jean-Marie Panazol sur les enjeux, les nouveaux enseignements, ainsi que l'esprit de cette rénovation déterminante pour l'avenir de la voie technologique tertiaire.

@ Voir aussi

l'entretien vidéo sur le site d'*Économie et Management*

Propos recueillis par
Hervé Kéradec



© Nikola Krtolica

Qu'est-ce que le « M », introduit dans le sigle STMG ?

L'introduction du « M » de management a pour ambition de donner toute sa place à cette discipline, dans les enseignements de première et de terminale, sachant que les disciplines économie, droit, management et sciences de gestion sont toutes en interaction.

« Le management s'intéresse principalement au pilotage des activités, au développement des structures et à la conduite des hommes en situation de travail. Il se différencie assez nettement de la gestion qui fait plutôt référence à la recherche de l'allocation optimale des ressources rares [...]. Il s'agit de faire face aux défis de la maitrise des couts, de la qualité, du respect des délais, de la flexibilité, mais aussi de l'innovation et de la variété de l'offre. Le management s'intéresse à l'action collective, il a une histoire, il a ses propres mythes, ses propres croyances mais ne peut en aucun cas tout traiter ou tout résoudre. »[1]

Le management peut donc être défini comme un ensemble de concepts, d'outils et de démarches permettant à une organisation ouverte sur son environnement d'assurer sa pérennité et son développement, en définissant et mettant en œuvre une stratégie qui nécessite de mobiliser des ressources. Il vise à lever les contraintes actuelles de l'organisation en modifiant ses domaines d'activité, ses structures, ses modalités de fonctionnement, voire son identité. Ces actions engagent l'organisation sur le moyen et le long terme. C'est cette vision du management qui sera plutôt retenue dans l'enseignement du même nom, dans les programmes de première et de terminale.

Comment les sciences de gestion s'articulent-elles avec les autres disciplines enseignées en STMG ?

Les sciences de gestion sont des sciences de la décision et de l'action qui s'appliquent à toute organisation, entité économique du secteur marchand (entreprise industrielle ou commerciale) ou du secteur non-marchand (association à but non lucratif, administration) pour lui permettre d'atteindre ses objectifs. Elles constituent un ensemble de concepts, d'outils et de démarches, qui permettent de décrire,

1 > Plane J.-M., *Management des organisations : théories, concepts, cas*, Paris, Dunod, 2003.

d'analyser et de comprendre le fonctionnement des organisations, à travers leur structure et les processus organisationnels. Les sciences de gestion visent à orienter et coordonner les ressources des organisations vers la recherche de la performance, et à traiter les tensions qui les traversent.
La gestion est, quant à elle, constituée d'un certain nombre de décisions, généralement à portée immédiate, prises pour atteindre les objectifs fixés au niveau stratégique et conduisant à une allocation optimale des ressources. Elle s'exerce dans un environnement contraint : les ressources sont données, il s'agit de les utiliser au mieux à court terme pour atteindre des objectifs fixés.
Elle comprend de nombreuses branches :
> la gestion financière ;
> la gestion des ressources humaines ;
> la gestion des relations avec l'environnement (clients ou usagers) ;
> la gestion de la production des biens ou des services offerts ;
> la gestion de l'information, etc.
Les enseignements de management et de sciences de gestion sont donc, par nature, liés, puisque toute décision de gestion ne peut trouver son sens qu'en référence à une pratique managériale bien identifiée. Les progressions respectives des deux enseignements devront donc être mises en cohérence, dans le cadre d'une réflexion didactique commune.
Les sciences de gestion (SDG) et le management constituent des enseignements technologiques au sens où ils établissent les liens entre les concepts, es démarches, les pratiques, les techniques et ils réfèrent à des modes d'action conduisant l'un et l'autre à des décisions.
Le management s'intéresse principalement à l'organisation en tant que système ouvert sur son environnement ; les SDG portent un regard interne sur l'organisation, elles proposent d'entrer dans la « boite noire ». Ainsi management et SDG ont en commun de s'intéresser aux forces qui agissent sur et dans les organisations. Si le management identifie des opportunités et des menaces engageant la pérennité et le développement de l'organisation, les SDG, quant à elles, analysent ces forces comme des tensions posant des problèmes de gestion.
SDG et management peuvent ainsi aborder des thèmes communs qui seront analysés en tenant compte des spécificités énoncées précédemment. C'est ainsi, par exemple, que le système d'information peut être à la fois analysé dans sa dimension stratégique et/ou organisationnelle.

> quelques dates clés

1995
La série STT (sciences et technologies tertiaires) remplace la série G.

2005
La série STG (sciences et technologies de la gestion) remplace la série STT.

2005
La loi d'orientation et de programme de l'école est promulguée. Elle fixe comme objectifs au système éducatif de permettre à 80 % d'une classe d'âge d'être diplômés du baccalauréat et à 50 % d'être diplômés de l'enseignement supérieur.

2007
La généralisation du baccalauréat professionnel en trois ans est annoncée. Elle est effective depuis 2009.

2010
La réforme du lycée général et technologique est mise en place en seconde.

2011
La série STI (sciences et technologies industrielles) est remplacée par la série STI2D.

Les finalités des enseignements en STMG sont-elles modifiées par rapport à celles de STG ?

Tout en s'appuyant sur les acquis de la réforme STG (cf. rapport IGEN[2]), le projet STMG poursuit plusieurs objectifs :
> favoriser la construction du projet de l'élève par la mise en place d'une spécialisation progressive, avec une classe de première commune ayant pour finalité la découverte et la maitrise des principes fondamentaux des SDG et qui ouvre sur des spécialités de terminale adaptées aux besoins et à la diversité de la poursuite d'études ;
> se fixer comme horizon exclusif, à l'image des autres séries, des poursuites d'études réussies et des parcours d'excellence (à titre principal en STS et en IUT, avec comme perspective le niveau L3, grâce à la licence professionnelle notamment, mais également en classes préparatoires [ECT et DCG-DSCG], voire à l'université [gestion, économie, droit, LEA...]) ;
> tirer le meilleur parti de l'intégration de l'accompagnement personnalisé en renforçant l'efficacité de certaines modalités introduites lors de la création de STG en 2005 (étude et projet par exemple) ;
> assurer un rééquilibrage des flux vers chacune des spécialités de terminale. Actuellement, les élèves de

2 > Rapport de l'IGEN, en ligne sur le site du ministère de l'Éducation nationale : www.education.gouv.fr.

seconde qui se dirigent vers la série STG, choisissent entre une classe de première « gestion » (32,63 % des élèves de 1re STG en 2009-2010) ou une classe de première « communication » (63,46 % des élèves de 1re STG en 2009-2010). La poursuite d'études est fortement dépendante de ce premier choix sans réelle possibilité pour l'élève de changer d'orientation. La répartition de ces spécialités en terminale ne correspond pas aux attentes du supérieur. Le nombre des bacheliers des spécialités CFE et GSI reste insuffisant. La classe de première unique, qui fixe le palier d'orientation à la fin de cette classe, devrait permettre à l'élève de s'approprier l'ensemble du spectre de l'enseignement de gestion et de choisir en connaissance de cause la spécialité de terminale. L'orientation sera donc plus progressive et plus éclairée ;
> offrir des formations adaptées à notre époque favorisant toutes les mobilités (scolaire, universitaire, professionnelle, culturelle…) par le renforcement de notions communes et indispensables, issues notamment des évolutions les plus récentes des SDG, qu'elles proviennent des pratiques du monde des organisations ou des travaux de recherche de type universitaire ;
> réduire les sorties prématurées pré et post-baccalauréat en assurant une plus grande porosité entre les spécialités et les poursuites d'études ; ce « droit à l'erreur », inscrit dans les objectifs de la réforme du lycée sera favorisé par un meilleur équilibre horaire entre « enseignements généraux et technologiques communs » et « enseignements technologiques de spécialité ».

En première, l'enseignement de sciences de gestion est très innovant, c'est un pari ?

En classe de première, le programme de SDG vise à donner aux élèves les clés[3] pour comprendre le fonctionnement d'une organisation et analyser quelques-uns des problèmes dits de gestion auxquels elle est confrontée. Il doit permettre aux élèves de :
> découvrir les principes fondamentaux de gestion, quelle que soit leur poursuite d'études. Ces principes ne relèvent pas spécifiquement d'une spécialité, ils constituent un patrimoine commun de notions, de concepts et d'outils permettant d'étudier les principales problématiques de gestion des organisations[4].
Chacun de ces principes constitue un fondement (au sens de prérequis) pour toutes les spécialités ;
> choisir la spécialité de terminale, et au-delà, construire son projet de poursuite d'études et/ou de professionnalisation. Il s'agit d'un choix éclairé car les intérêts respectifs de chacune des quatre spécialités doivent être approchés dans leur totalité (poursuites d'études, métiers, qualités personnelles à mobiliser, champs notionnels…) sans être réduits à leur seule dimension notionnelle.
Le pari, si pari il y a, est dans le changement d'approche de l'initiation aux SDG. Pour schématiser, au risque de friser la caricature, l'ancienne approche consistait à débuter par l'étude des « particules élémentaires », des outils et des méthodes simples, puis de complexifier progressivement les notions en terminale. Cette approche, liée à l'organisation en deux options de première, présentait l'inconvénient, outre celui d'un choix précoce relativement irrémédiable d'une spécialité de terminale, de ne pas permettre à l'élève de découvrir immédiatement le sens et la portée des études en gestion, que ce soit en lycée ou au-delà dans l'enseignement supérieur.
En travaillant immédiatement des questions porteuses de sens, même de façon limitée, l'objectif est de donner au lycéen une idée précise des possibilités professionnelles offertes par les sciences de gestion, tout en montrant leur dimension sociale.
Bien évidemment, cette ambition nécessite une articulation plus étroite avec les enseignements d'économie, de droit et de management.

Ces nouveaux programmes visent à faciliter la poursuite d'études des élèves de STMG. On peut se demander si ces prolongements d'études n'éloignent pas les élèves du monde du travail ?

Toutes les études statistiques le prouvent, les poursuites d'études facilitent l'insertion sur le marché du travail et cela permet aussi des carrières plus longues et plus riches. La gestion, comme la plupart des activités humaines, connait un phénomène d'accélération du niveau des compétences attendues. Toutes les fonctions de l'organisation (de l'administration à la finance en passant par les systèmes d'information et la commercialisation) réclament un niveau d'expertise de plus en plus élevé. Même si l'insertion professionnelle au niveau BTS reste quantitativement et qualitativement excellente, la volonté de poursuite d'études d'un nombre important d'étudiants est légitime.
Cependant le taux d'inscription des bacheliers STG dans l'enseignement supérieur, même s'il augmente régulièrement (83 % en 2009, contre 77 % en 2007, hors alternance), reste très inférieur à celui des bacheliers généraux (99 %) et des bacheliers

3 > Ces clés sont constituées par des concepts, des notions mais aussi des questions fondamentales de gestion. Elles visent à ce que l'élève construise ses grilles de lecture et de questionnement des organisations.
4 > On peut citer par exemple, les échanges avec l'environnement, les relations humaines, le système d'information, la trésorerie, l'efficacité et l'efficience, la mesure de l'activité, etc.

STI (91,6 %). Il est impératif d'accroitre ce taux d'inscription, en offrant à tout futur bachelier STMG qui le souhaitera une place en STS ou en IUT, comme le préconise le rapport Demuynck[5]. Trop souvent en IUT, comme dans certaines STS, les bacheliers technologiques STG subissent la concurrence anormale d'autres bacheliers et s'orientent par défaut dans des formations universitaires pour lesquelles ils ne sont pas préparés.

Les programmes sont présentés en trois colonnes : thème problématisé, notions, contextes et finalités. Pourquoi avoir adopté une telle présentation ?

L'entrée par les « questions de gestion » vise à donner immédiatement du sens à l'effort intellectuel demandé aux élèves. Certes, la liste des questions proposées dans les programmes n'est pas exhaustive et les choix effectués peuvent apparaitre arbitraires, mais au-delà de la lettre, il faut rechercher l'esprit d'un enseignement qui revendique sa double appartenance de science de l'action et de science sociale. L'identification immédiate d'une problématique (la problématisation) est un exercice exigeant ; pour autant, elle est à la base de toute structuration de la pensée. Rien n'interdit, au contraire, de montrer, dès la première, qu'une démarche scientifique rigoureuse commence d'abord par poser les bonnes questions avant de chercher l'exhaustivité des solutions.

Est-ce que des indications complémentaires viendront compléter ces programmes ?

Afin de rendre les programmes plus lisibles et accessibles aux différents publics concernés (les élèves de seconde, les parents, les conseillers d'orientation, les professeurs principaux de troisième et de seconde…), il a été décidé de placer les indications complémentaires (repères didactiques et pédagogiques) dans les documents d'accompagnement. Ce choix respecte également les nouvelles orientations ministérielles de laisser une plus grande liberté pédagogique aux enseignants. Ces documents pour la classe seront mis à disposition des équipes pédagogiques et seront complétés par les productions des réseaux nationaux de ressources.

Les technologies de l'information et de la communication ont une place renforcée en particulier en sciences de gestion, ne risque-t-on pas de prendre l'outil pour une fin en soi ?

L'enseignement des sciences de gestion requiert la mise en œuvre permanente des technologies de l'information et de la communication comme moyens et supports de l'action. Cette réalité avait déjà été affirmée lors de la rénovation STG. Elle est tout naturellement renforcée pour les STMG. Mais ces TIC sont aussi considérées comme objets d'étude de leur potentiel et de leurs usages. À ce titre, il convient bien évidemment de s'appuyer sur les acquis des élèves caractérisés par l'obtention du B2I « collège » et s'inscrit dans la démarche d'acquisition du B2I « lycée ».
Les recherches documentaires facilitées par les outils numériques seront systématiquement intégrées aux démarches d'apprentissage. La production d'information pertinente, efficace, à cout maitrisé, sera également étudiée grâce à une réflexion (et une mise en œuvre réfléchie) sur les usages collectifs et individuels des espaces de communication et d'échange, notamment les espaces numériques de travail (ENT).
Le recours aux progiciels de gestion intégrés, aux jeux sérieux de gestion, aux fonctions de calcul et de simulation des tableurs sera généralisé dans les démarches d'apprentissage, en découverte comme en application.

Le modèle « observer-analyser-conceptualiser » est-il toujours d'actualité ?

Le caractère technologique de la formation est réaffirmé au travers de la démarche technologique mise en place dans la série STG, et doit être maintenue. Celle-ci se caractérise par l'utilisation privilégiée d'une démarche active prenant appui sur un objet d'étude concret inscrit dans le champ des organisations et de leurs pratiques et un ensemble structuré de notions et de démarches autorisant l'analyse de l'objet.
Cette pédagogie respecte les principes issus des sciences de gestion tout en étant adaptée au public d'élèves de la voie technologique tertiaire, et leur permettant de mieux s'approprier les différents programmes des disciplines de la série.
Le développement de l'esprit critique doit être renforcé. La prise de recul, la capacité à relativiser le « réel » en intégrant des facteurs comme le temps ou le risque, ou à contester les approches pseudo-scientifiques sont une des clés de la réussite dans l'enseignement supérieur. Cette dimension devra être amplifiée et/ou systématisée.

Pourquoi avoir conservé quatre spécialités en terminale ?

Les quatre spécialités de terminale correspondent aux quatre grandes familles de fonction de gestion présentes dans les organisations et structurent également les études supérieures en gestion. Les bases scientifiques d'un regroupement des quatre spécialités

5 > Rapport du sénateur Christian Demuynck, remis à Valérie Pécresse le 14 juin 2011, disponible sur le site du ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche.

en deux ou trois étaient pour le moins fragiles.
Par ailleurs, afin de faciliter la mise en œuvre d'une démarche technologique et permettre un véritable approfondissement des notions étudiées, il faut pouvoir y consacrer un temps minimum, d'où la nécessité de maintenir les quatre spécialités, par ailleurs en phase avec les spécialités de recrutement des professeurs.

Les élèves de STMG, pourront-ils partir en stage en entreprise, alors que rien ne semble prévu dans ce sens. Les stages sont-ils réservés aux BTS ?

Les stages en entreprise ont été supprimés à l'occasion de la réforme STT de 1995. Il était en effet important de bien différencier la voie technologique, qui destine à la poursuite d'études, et la voie professionnelle, qui vise une insertion immédiate. Ce principe est réaffirmé avec force pour la nouvelle série STMG. Une formation technologique n'a pas pour objectif la recherche d'une employabilité immédiate, contrairement au BTS qui reste une formation professionnelle. Le nécessaire contact avec le milieu des organisations est assuré par d'autres moyens (veille documentaire, conférences avec des professionnels...).

Les professeurs disposeront-ils d'assez d'heures dédoublées pour mettre en œuvre ces nouveaux programmes, en particulier en sciences de gestion, qui demandent de nombreuses applications informatiques ?

La rénovation de la série s'effectue à cout constant. Les mêmes moyens (8 heures par semaine) pour assurer des enseignements en groupe à effectif réduit seront attribués aux sections STMG. Par contre, les modalités de répartition changent.
Précédemment, les horaires dédoublés étaient définis dans la grille nationale et affectés en fonction d'un seuil théorique de 25 élèves par classe. Désormais, les moyens seront attribués globalement à chaque établissement selon la méthode de calcul suivante : (nombre total d'élèves inscrits dans la série [toutes divisions confondues] / 29) x 7.
Autrement dit, c'est par discussion au sein de l'établissement, dans le cadre de la définition d'un projet pédagogique, que les moyens pour assurer les enseignements en petit groupe, en fonction des contraintes d'équipement, seront attribués.

Les professeurs bénéficieront-ils d'une formation aux nouveaux programmes ?

Un séminaire national de lancement sera organisé fin janvier. Il sera suivi d'un certain nombre de formations thématiques organisées en visioconférences. Par ailleurs, chaque académie a prévu, cette année et l'année prochaine, des journées spécifiques de formation.
Les Journées du Management, dont la première édition a rencontré un véritable succès grâce à la qualité des intervenants, seront reconduites en 2012.

La certification va-t-elle changer par rapport aux STG ?

Les innovations introduites en 2005 lors de la rénovation STG, l'étude et le projet notamment, ont été majoritairement validées par les enseignants, selon les résultats de l'étude réalisée par l'IGEN. Les principes seront donc maintenus.
Cependant, de nombreux enseignants ont signalé la lourdeur de la préparation concentrée sur la seule année de terminale. De plus, il a été fréquemment regretté que le programme de première ne soit pas plus systématiquement évalué. Il est donc proposé d'introduire une épreuve anticipée en première portant sur le programme de sciences de gestion de première, intitulée « étude gestion ». Seuls les points supérieur à 10 (x 2) compteront, ce qui permettra notamment de permettre aux bons élèves d'obtenir plus facilement une mention.
Les coefficients seront de 5 pour l'économie et le droit, 5 pour le management et 12 pour l'épreuve de spécialité (6 pour la partie écrite et 6 pour la partie pratique, centrée sur le projet). Cette répartition consacre le nouvel équilibre disciplinaire.

Quels sont finalement les enjeux de cette rénovation ?

Dans un environnement en profonde mutation – réforme de la voie professionnelle, réforme du lycée, réforme de la série STI2D, réforme des concours de recrutement –, il eut été dangereux, peut-être même fatal, pour la série STG, de penser que la récence de sa rénovation suffirait à la protéger. Ses succès, notamment dans la réussite des étudiants qui intègrent la classe préparatoire ECT, sont trop souvent ignorés.
La perte régulière des effectifs, notamment au profit de la voie professionnelle, en contradiction avec les objectifs d'élévation du niveau des qualifications repris dans la loi d'orientation de 2005, doit être enrayée.
La voie technologique, si singulière et pourtant si efficace, répond à des attentes d'élèves et de familles, et joue un rôle social et économique majeur. Elle doit en permanence s'adapter aux évolutions et se fixer comme objectif d'obtenir, pour les jeunes qui l'intègrent, une vraie réussite dans l'enseignement supérieur.