

> Discipline

Sciences de gestion

> Niveau

Première STMG

Les enjeux du programme de sciences de gestion en première STMG

Le nouvel enseignement de sciences de gestion est novateur par de nombreux aspects.

En offrant aux élèves un contenu générique et transversal sur les organisations, il est le préalable indispensable au choix de l'une des quatre spécialités de terminale.

Son projet didactique est centré sur des situations concrètes à partir desquelles les élèves construisent leur questionnement et mobilisent des capacités bien identifiées.

Auteur

Jean-Marie Panazol

IGEN, doyen du groupe économie et gestion

Dans le domaine universitaire, les sciences de gestion se caractérisent par une remarquable vitalité, du fait d'un champ d'application en extension, d'un renouvellement des enseignements et de leur reconnaissance institutionnelle.

Les sciences de gestion sont des sciences humaines et sociales par leur objet d'étude. En effet, elles visent l'étude de toutes les organisations humaines finalisées, sans se limiter aux seules organisations du secteur de la production de biens et services marchands qui étaient peut-être historiquement privilégiées¹. Elles se sont adaptées à de nouvelles formes d'organisations (groupes, vagues technologiques, entreprises globalisées...). Plus récemment, elles ont investi d'autres secteurs d'étude : les services publics, les associations et intégré de nouvelles préoccupations qui concernent désormais pratiquement tous les champs de la vie sociale. Le facteur humain y est présent en permanence, notamment à travers les problèmes d'action collective qui illustrent l'existence de tensions entre les enjeux communs et les aspirations individuelles.

De fait, elles ont dépassé le statut de discipline prétendue compromise². Les nouvelles frontières des sciences de gestion ont contribué à développer les enseignements, mais aussi à enrichir les concepts. Par exemple les notions de valeur, de performance ne sauraient se réduire à leur application au domaine de la finance. Mais l'objet d'étude, les organisations, subsiste, et les sciences de gestion visent toujours à comprendre leur fonctionnement. À ce titre, elles constituent par elles-mêmes un savoir scientifique reconnu.

1 > F. Braudel montre comment les instruments d'échange, la comptabilité accompagnent le développement du capitalisme.

2 > R. Perez, professeur des universités, explique que la gestion fut parfois assimilée à des instruments inventés par le capitalisme pour asseoir son emprise sur la société.

Mais en se fixant comme objectif d'améliorer la performance des organisations qu'elles étudient, quelle que soit la nature de cette performance (économique, sociale...), elles constituent également des sciences de l'action. Le gestionnaire n'est pas qu'un observateur : il mobilise son savoir d'action pour modifier les résultats, permettre à l'organisation d'atteindre ses objectifs et de remplir son rôle social et sociétal.

Au lycée, la série STMG, vise à donner aux élèves les moyens de comprendre les organisations à partir de leur environnement économique et juridique, de l'analyse des décisions de nature managériale et de la prise en compte des principes qui régissent leur fonctionnement grâce à l'enseignement de sciences de gestion.

Comprendre comment fonctionne une organisation, c'est également donner aux jeunes des clés de lecture de leur vie quotidienne : quelle différence entre prendre un bus de la RATP ou un car d'un transporteur privé ? Pourquoi les tarifs et les prestations de l'association sportive de quartier sont-ils différents de ceux d'un club privé ? Quelle conséquence entre acheter son pain au supermarché ou chez le boulanger de quartier ? Un service public est-il véritablement gratuit ? Les dimensions culturelle, sociale et sociétale sont donc en permanence présentes dans les objectifs des programmes et le qualificatif de « technologique » attribué à la série ne doit pas être interprété comme une habilité sémantique visant à dissimuler une approche concrète à portée uniquement opérationnelle, éloignée de la recherche du sens. La conscience des effets potentiels de la science est tout autant présente au travers notamment de l'ampleur réaffirmée de l'analyse critique, évitant ainsi l'image purement utilitariste et procédurale parfois accolée aux sciences de gestion.

Cette contribution présente les enjeux attachés à cet enseignement.

Les objectifs du programme de sciences de gestion en première

Le « gestionnaire », celui qui s'appuie sur des contenus scientifiques issus des sciences de gestion pour agir dans une organisation, mobilise-t-il des savoirs communs, quelle que soit son activité ? Existe-t-il des invariants dans la gestion d'une association caritative, d'un service public ou d'une entreprise ?

Jeter les bases d'une culture scientifique de gestion et recentrer l'enseignement sur les organisations

Historiquement, depuis Fayol, la gestion est définie par ses composantes techniques (comptabilité, finance, administration, commerce, production...). Cette hétérogénéité est tout autant liée à la diversité des champs d'observation et d'action (du grand groupe mondialisé à l'association de quartier) qu'à la multiplicité des références scientifiques nécessaires à la compréhension des phénomènes (économie, sociologie, droit, mathématiques et statistiques...). Roland Perez³ explique que dans l'enseignement supérieur, l'une des « fragilités » des enseignements de gestion tient à cette hétérogénéité. En STG, toutes proportions gardées, la situation pouvait y ressembler puisqu'en classe de première, les enseignements d'information et gestion et d'information et communication n'étaient pas forcément perçus comme complémentaires. L'étaient-ils d'ailleurs ? Contribuaient-ils à la construction d'une grille unique d'analyse des organisations ?

La nouvelle articulation des programmes de sciences de gestion en classe de première et de terminale STMG vise à dépasser ces questions,

3 > Cf. *Cahier de l'ERFI*, université de Montpellier, vol 1, n° 15, 2008.

en proposant un programme de spécialité construit sur le même socle pour tous les élèves. La spécialité se raccroche donc à une culture générale sur le thème des organisations, c'est-à-dire qu'elle viendra compléter, approfondir avec le regard d'une spécialité, une grille d'analyse dont la construction aura déjà été amorcée en classe de première.

L'enseignement des sciences de gestion en première est très novateur. Il n'est pas la synthèse des anciens enseignements de spécialité (information et gestion et information et communication), chacun axé sur un objet spécifique (la gestion et la communication) avec certes un point d'articulation fort, l'information. Centré sur l'objet d'étude unique, les organisations dans toute leur diversité, l'enseignement de sciences de gestion n'est ni un agrégat scientifique ni un composite scolaire. Il a pour ambition de mettre en évidence les concepts fondamentaux des sciences de gestion, ceux que n'importe quel « gestionnaire », quel que soit son champ ultérieur d'activité, devra manipuler et maîtriser. Tous les thèmes, toutes les références disciplinaires ne sont là que parce qu'ils éclairent et permettent d'accéder à une compréhension de l'organisation. Aucun des thèmes ne renvoie à une spécialité. L'enseignement des sciences de gestion assure également une continuité entre première et terminale et a pour ambition d'accompagner les élèves dans un parcours progressif d'orientation.

Accompagner les élèves dans un parcours progressif d'orientation

En termes d'orientation, la série STG se caractérisait pour l'élève par la concomitance de deux décisions : la série STG plutôt qu'une autre, et presque simultanément le choix entre gestion et communication sur la base d'informations incertaines. Cette

situation n'était guère compatible avec les principes de la réforme du lycée visant une orientation progressive et éclairée. Dès lors, la rénovation STMG devait prendre en compte ce principe en repoussant d'un an le choix définitif de la spécialité.

L'enseignement des sciences de gestion en STMG s'articule désormais autour d'un programme de première qui présente les fondamentaux, ensemble de concepts communs, et des programmes spécifiques caractéristiques des quatre grands domaines des « savoirs en action » de la gestion, qui fondent le choix des quatre spécialités de terminale.

L'enseignement des sciences de gestion doit permettre d'éclairer le choix des élèves et de montrer l'intérêt d'un approfondissement dans telle ou telle spécialité, et au-delà de préparer un projet de poursuite d'études. Cet objectif pourra être soutenu par l'accompagnement personnalisé dans son volet « orientation ».

Les quatre spécialités de terminale sont en relation avec les grands champs des sciences de gestion dans l'enseignement supérieur. Afin de préparer le choix de la spécialité de terminale et au-delà le choix d'un parcours de poursuite d'études, il convient d'amener les élèves à découvrir ce que sont les sciences de gestion, leur champ notionnel, leurs méthodes spécifiques d'une spécialité à l'autre. Les thèmes, les questions de gestion du programme de sciences de gestion en classe de première sont tous en lien avec les spécialités. Pour autant, aucune question n'est en relation exclusive avec une spécialité et aucune spécialité n'est abordée dans un et un seul thème ou une seule question. L'entrée n'est donc pas celle d'une technicité, mais bien celle d'une découverte de l'organisation en imbriquant différents « points de vue ».

À titre d'exemple, l'étude du bilan aura comme objectif de rendre l'élève capable de répondre en priorité à la

question : « À quoi sert-il ? » Par l'étude des composantes principales d'un bilan, il est possible de retracer, d'identifier, une grande partie des éléments indispensables à la compréhension du fonctionnement d'une organisation, sans pour autant rentrer dans la technique comptable. Ainsi l'élève qui se destine à des études dans le domaine du commerce, de l'informatique ou des relations humaines, aura-t-il pu approcher une notion en permanence manipulée dans l'univers de la gestion, et installer dans son patrimoine un élément de dialogue quasi permanent entre les différents acteurs d'une organisation. En outre, cette quête première du sens devrait permettre de mieux forger les motivations et faciliter ainsi ultérieurement les apprentissages plus spécifiques de la comptabilité. Cette construction correspond à un programme pour lequel il est recommandé une prise en charge par un seul professeur afin d'avoir une grille d'analyse globale.

Ces deux moments d'étude des sciences de gestion (première et terminale) sont indissociables, car ils constituent les pièces d'un même ensemble. L'enseignement de spécialité de

terminale vient en effet compléter et enrichir la vision transversale de l'organisation étudiée en première. Le programme de gestion de première, dans son intégralité, constitue un pré-requis pour chacune des spécialités de terminale, un patrimoine commun quelle que soit la poursuite d'étude en terminale et au-delà.

Les choix qui ont guidé l'écriture du programme de première

Une entrée par des questions de gestion

Le programme est composé de cinq thèmes. Chaque thème est centré autour d'une ou de question(s) de gestion abordé(es) grâce à des situations de gestion explicitées. Les notions ne sont pas travaillées pour elles-mêmes mais au travers de la construction de réponses aux questions posées. Les notions clés se retrouvent tout au long du programme sans suggérer un ordre dans le traitement des thèmes (schéma ci-dessous).



Tout au long de ce programme et des cinq thèmes, les organisations sont approchées par les acteurs, les ressources et les conditions de leur contribution au fonctionnement de l'organisation, c'est-à-dire les conditions de l'action collective.

Ces acteurs sont également pris en compte au travers des relations qu'ils entretiennent, les faisant passer d'un statut d'individu à un statut d'acteur. Cela sous-tend qu'il existe au sein des organisations des mécanismes de coordination suscitant une intelligence collective. Ils sont également considérés par une entrée essentielle, celle du système d'information et des processus de l'organisation.

Les organisations sont aussi envisagées à travers quelques décisions et surtout leur impact sur son fonctionnement, son efficacité et sa performance. À la différence des PFEG enseignement pour lequel les thèmes sont dissociés, il est essentiel de faire acquérir concepts et démarches fondamentaux de gestion sur la base d'une construction cohérente. Autrement dit, si l'indépendance des thèmes en seconde est justifiée, autant il est indispensable en première de construire un cheminement de réflexion entre les thèmes et les notions abordés.

Un ancrage scientifique

Pour assurer cet enseignement, il est primordial pour les professeurs de prendre conscience des fondements scientifiques, des débats soulevés, afin qu'à partir des situations de travail proposées, le contenu notionnel soit suffisant, à la fois par la portée donnée aux notions et par leur mise en relation.

À titre d'exemple, les contenus scientifiques à mobiliser pour l'étude du thème « de l'individu à l'acteur » relèvent de différents champs nécessaires à l'évocation de la question « humaine » dans les organisations. Les intentions du programme supposent

de se centrer sur les dimensions interactionnistes (c'est la relation qui est privilégiée) et constructivistes (ce sont les acteurs qui fondent la construction des organisations). L'approche structuraliste (déterminisme des structures) est plutôt mise au second plan ici et tout au long du programme. Plusieurs champs apparaissent ainsi selon les besoins :

> la psychologie sociale (pour la découverte de l'autre, des autres, des groupes...);

> la sociologie, notamment la sociologie de la vie quotidienne et la sociologie du travail (pour la construction des ordres sociaux dans les pratiques de travail);

> la communication « pragmatique » ou communiquer c'est « interagir ». Les dimensions instrumentale (échanges d'informations, processus, communication opérationnelle-documents, etc.) et institutionnelle (actions de communication interne, externe) sont également sollicitées.

Les autres thèmes mobilisent tout autant des champs scientifiques pour aborder les questions de gestion, y compris des champs déjà mobilisés sur le thème « de l'individu à l'acteur » (communication dans le thème « de l'information à l'intelligence collective », processus dans le thème sur la création de valeur...)

Positionnement par rapport au programme de management

On peut faire référence à Ansoff⁴ et Katz⁵ pour positionner ces deux enseignements :

> le management stratégique est le pilotage des relations du système entreprise ou ici de l'organisation avec son environnement, c'est-à-dire les décisions qui engagent l'entreprise dans le long terme, afin de la doter

d'un avantage concurrentiel « durable, décisif et défendable ». La finalité de la stratégie n'est pas seulement de dégager un profit ponctuel, mais d'assurer la pérennité de l'entreprise ;

> le management opérationnel correspond à l'ensemble des techniques centrées sur l'organisation qui sont mises en œuvre pour en assurer le fonctionnement ou en améliorer la performance.

Cette distinction peut être le fondement de chacun des deux enseignements : management et sciences de gestion.

Les enseignements de management et des sciences de gestion sont 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.

L'objet du management est de permettre 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 adaptant ses domaines d'activité, ses structures, ses modalités de fonctionnement, voire son identité. Ces actions engagent l'organisation sur le moyen et le long terme⁶. Cette vision du management est privilégiée dans l'enseignement du même nom, au sein des programmes du cycle terminal.

L'objet de l'enseignement des sciences de gestion, quant à lui, est constitué de décisions, généralement à portée immédiate, appliquées à la mobilisation et à la combinaison de ressources conduisant à leur allocation optimale, pour atteindre les objectifs fixés au niveau stratégique. Elles interviennent dans un environnement contraint : les ressources

4 > I. Ansoff, *Corporate strategy*, 1965.

5 > R. Katz, « *Skills of an Effective Administrator* », *Harvard Business Review*, 1974, p. 90-101.

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

sont limitées, il s'agit de les utiliser au mieux à court terme pour atteindre des objectifs fixés. Dans ce contexte, la maîtrise de l'information est déterminante. Le rôle des systèmes d'information⁷ est de produire les informations de gestion nécessaires pour les traitements opérationnels, la préparation des décisions et la communication entre les acteurs internes et externes de l'organisation. L'organisation devient alors un lieu de négociation, de confrontation et de coordination entre des individus et des collectifs organisés.

Les intentions pour les élèves (capacités)

Une des nouveautés apportées par les programmes de la série STMG tient en l'expression des attendus pour les élèves exprimés en termes de capacités. En STMG, l'élève reste observateur du faire. L'activité pédagogique est inscrite dans un registre « Penser le faire », rattaché à des capacités. Si nous faisons référence à des capacités, c'est parce que l'élève n'est pas soumis aux pressions et aux contraintes de la situation de travail en milieu professionnel (tâche à faire, des outils à disposition, des savoirs à mobiliser, une performance à atteindre, etc.) mais relève bien plutôt d'une interrogation des contextes, des environnements, des situations organisationnelles, pour développer une analyse argumentée. Pour que ces capacités soient mobilisées, construites, il est nécessaire de proposer aux élèves des situations pédagogiques didactiquement validées c'est-à-dire pertinentes au regard des objectifs de formation et du niveau d'analyse attendu.

Cette démarche se distingue donc clairement de l'objectif d'acquisition de compétences situées propres aux formations professionnelles.

7 > Bien entendu, la notion de système d'information comporte des aspects stratégiques et des aspects opérationnels.

La démarche technologique au cœur de l'enseignement de sciences de gestion

La présentation dynamique du programme en cinq thématiques argumentées par une série de grandes questions, doit faciliter l'exercice de la liberté pédagogique des enseignants. Pour autant, quelques conditions de mises en œuvre peuvent être rappelées en référence avec la démarche technologique.

Démarche technologique (relation notion/objet)

La démarche technologique crée un rapport particulier au réel :

> d'une part, il s'agit d'une démarche spécifique (mais non unique) de construction des savoirs, fondée sur l'observation, l'analyse et l'interprétation du réel, la conceptualisation et la validation en retour des savoirs dans d'autres situations organisationnelles ;

> d'autre part, la démarche technologique constitue un mode d'action au sein des organisations fondé sur l'identification de problèmes, la formulation d'hypothèses et de solutions et la définition de critères de choix⁸.

Il faut insister sur le fait que la démarche technologique est caractéristique de la démarche scientifique en gestion afin de comprendre l'objet observé, l'organisation, mais également l'accès à la connaissance. Trop souvent présentée uniquement comme un mode spécifique d'accès aux savoirs (démarche concrète) qui serait réservé à une certaine catégorie d'élèves, on en vient à oublier qu'elle est une démarche scientifique revendiquée en sciences de gestion (E. Godelier).

8 > Ces deux caractéristiques prises ensemble constituent bien une démarche spécifique distincte des démarches scientifiques, expérimentales ou artistiques.

L'enseignement des sciences de gestion fait référence explicitement et en permanence à cette démarche. En effet, les élèves sont bien placés dans des situations où ils vont observer, analyser des objets, des phénomènes réels pour accéder aux savoirs. Ces situations peuvent également simuler des situations réelles dans lesquelles, les élèves auront à agir, à prendre des décisions dans le seul but de pouvoir décrire, analyser, leurs conséquences sur le fonctionnement et les performances de l'organisation ou du collectif. C'est dans ce sens qu'il est fait référence aux cas, aux simulateurs, aux progiciels de gestion intégrée, aux jeux sérieux ou aux jeux de rôles. Les questions de gestion, le parcours de questionnement ont un rôle essentiel dans cette démarche. En effet, ces questions sont à la fois une entrée pour aborder le fonctionnement des organisations, à partir desquelles il s'agit de formuler des réponses plurielles à partir des mises en situation retenues. L'objectif est de rendre l'élève capable de s'exprimer sur cette question. La construction intellectuelle passe par le parcours de questionnement.

Le rôle des technologies

Pour compléter cette analyse de la démarche technologique, il faut également réfléchir à la place des technologies. STMG et sciences de gestion font référence à une démarche technologique, c'est-à-dire à un enseignement *par* les technologies. Il ne s'agit pas de construire des compétences en mobilisant directement des technologies dans des situations professionnelles réelles, mais bien d'utiliser les technologies pour leur capacité à décrire la réalité, à faciliter la compréhension de cette réalité⁹.

9 > Ainsi, dans le rapport fondateur de la rénovation de la voie technologique, Bernard Décomps (2001) écrit : « L'enseignement par les technologies plutôt que l'enseignement aux technologies. »

Cette référence aux technologies présente au moins quatre intérêts :

> d'abord, cela permet d'inscrire l'enseignement dans un environnement familier des élèves (références aux réseaux sociaux, par exemple mais pas seulement)¹⁰ ;

> ensuite, les technologies sont largement mobilisées dans les organisations afin de favoriser la coordination, de faire émerger une intelligence collective, de gérer les flux d'information, les processus... Comprendre le rôle des technologies dans les organisations, c'est finalement donner des clés d'entrée pour comprendre les organisations. L'intelligence collective fait référence aux capacités cognitives d'une communauté résultant des interactions entre les membres. La référence avec la notion de réseaux sociaux est posée ;

> les technologies permettent de développer des capacités d'élèves en termes de traitement de l'information. Ces capacités sont évidemment de nature à préparer la poursuite d'études ;

> l'utilisation des Tic permet de développer des usages pertinents, citoyens, respectueux en positionnant les professeurs comme experts des usages¹¹.

Les productions pédagogiques, les travaux d'élèves notamment dans le cadre d'une démarche technologique, gagneront à être exploités, en classe et hors de la classe dans le cadre d'un environnement numérique de travail (ENT).

10 > Olivier Rollot scrute « la génération Y » (*La Génération Y*, Puf, 2012). Il nous dit que les Y revendiquent le droit à être considérés comme des êtres pensants, et s'interroge sur la capacité de l'école d'aujourd'hui à les reconnaître. Il estime que le défi n'est pas gagné. Seule une relation de confiance réciproque dans le cadre d'activités renouvelées peut recréer le lien entre l'école et les élèves de la génération Y.

11 > Jean-Noël Lafargue, sociologue, pense que les « *digitals natives* » sont le plus souvent des « *digitals naïfs* », consommateurs de l'outil. (« Les jeunes ne sont plus intéressés par l'outil-ordi », *Libération*, 10 mars 2010).

Conclusion

En classe de première, le programme des sciences de gestion vise à donner aux élèves les repères et les instruments¹² pour comprendre le fonctionnement d'une organisation et analyser quelques-uns des problèmes dits « de gestion » auxquels elle est confrontée. Il permet aux élèves de découvrir les principes fondamentaux de gestion, véritable patrimoine commun de notions et d'outils permettant d'étudier les principales problématiques de gestion des organisations¹³. Ces principes constituent un fondement (au sens de pré-requis) pour chacune des spécialités de la classe de terminale.

Cette nouvelle approche doit permettre de choisir en toute connaissance de cause, si possible en s'éloignant des représentations trop souvent caricaturales, une spécialité en terminale, et au-delà, de 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 sont approchés dans leur totalité (poursuites d'études, métiers, qualités personnelles à mobiliser, champs notionnels...) sans être restreints à leur seule dimension notionnelle.

Mais cet enseignement doit également permettre à l'élève de porter un regard analytique et donc critique sur certains aspects de sa vie quotidienne. Traversant en permanence, en tant que citoyen, de multiples « organisations », avant même d'envisager sa vie d'adulte dans telle ou telle structure (une association ou une entreprise) avec tel ou tel

12 > Ces instruments sont constitués de notions, méthodes mais aussi de questions sur le sens et la portée des actes de gestion. Ils visent à ce que l'élève construise ses grilles de lecture et de questionnement des organisations.

13 > 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.

statut (fonctionnaire ou salarié du privé), à tel ou tel poste (cadre ou employé exécutant), il pourra enrichir sa « grille de lecture » d'un monde de plus en plus complexe. ●



Retrouvez

cet article sur le site
d'Économie et Management
www.cndp.fr/
revueEcoManagement