

> Entretien avec

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

Culture économique, juridique et managériale

Comprendre son environnement et enrichir ses compétences professionnelles, tels sont les objectifs principaux du programme du nouvel enseignement « Culture économique, juridique et managériale » à destination des BTS relevant de l'économie et gestion. Ce programme thématique est novateur par sa structure et sa volonté de mettre en résonance des disciplines complémentaires.

Propos recueillis par
Hervé Kéradec

Dans quel contexte s'inscrit l'élaboration de ce programme de culture économique, juridique et managériale ?

Les ambitions portées par le groupe économie et gestion à propos de ce programme de culture économique, juridique et managériale (CEJM) s'inscrivent dans un contexte particulier de concurrence accrue entre les différentes certifications professionnelles (diplômes, CQP, titres) auquel n'échappent pas les brevets de techniciens supérieurs (BTS). Au-delà d'une simple redéfinition des diplômes en blocs de compétences, se pose de manière aiguë la question du rôle des enseignements généraux dans les formations. Les enseignements d'économie, de droit et de management constituant en quelque sorte une unité générale faisant partie du périmètre de l'économie et gestion, il est apparu nécessaire de les valoriser en leur assurant une lisibilité « sociale » plus grande et en mettant davantage en lumière les ambitions qu'ils ont toujours portées de former des professionnels/citoyens éclairés sur la compréhension de leurs environnements organisationnels.

Quelle est l'ambition de ce nouveau programme et pourquoi cette appellation ?

La première est tout entière contenue dans la nouvelle appellation « Culture économique, juridique et managériale ». Plus qu'un simple changement de nom, il s'agit d'affirmer ici que le droit, l'économie et le management constituent les éléments essentiels d'une culture que devrait posséder tout cadre de premier niveau ou toute personne engagée dans le secteur des services, et même ailleurs. Culture au sens où il s'agit de proposer à des adultes comme à des jeunes en formation de porter un regard cohérent, global et conceptualisé sur leur contexte d'activité, sur leur milieu professionnel et sur leur métier. L'approche culturelle ne saurait se suffire d'un découpage conceptuel entre trois disciplines étanches, mais suppose, au contraire, d'avoir une vision articulée et de croiser les regards pour répondre aux principales questions que chacun ou chacune peut se poser sur son environnement et son contexte professionnels. L'écriture du programme sous forme de questions (voir tableau p. 77) répond directement à cette approche culturelle des enseignements. Enfin, sa dimension culturelle constitue un engagement fort du groupe économie et gestion qui souhaite considérer cet enseignement comme un véritable « tronc commun », venant irriguer l'ensemble des BTS placés sous son expertise.

Ce n'était pas le cas auparavant ?

Précédemment, les enseignements d'économie, droit et management avaient déjà cette ambition

mais sans réellement parvenir à nourrir les compétences professionnelles. L'objectif de ce nouvel enseignement de CEJM est bien la construction d'un socle de culture économique, juridique et managériale qui, progressivement, deviendra commun à un plus grand nombre de BTS relevant de l'économie et gestion. Cet enseignement de culture économique, juridique et managériale apporte deux nouveautés majeures : la première tient à son positionnement ; la seconde tient dans l'atténuation d'une logique purement disciplinaire, afin de développer chez les titulaires des diplômes une capacité à analyser des questions et des phénomènes organisationnels en valorisant la complémentarité entre les trois champs disciplinaires.

Ce programme est très novateur par rapport aux trois disciplines enseignées précédemment, quelles ont été les motivations de ce changement radical ?

Deux raisons essentielles peuvent être évoquées. La première tient à la prégnance de plus en plus forte des contenus de nature économique, juridique ou managériale dans les référentiels d'activités professionnelles (RAP) des diplômes. Il est par exemple indispensable que la personne titulaire du diplôme puisse accéder au cadre réglementaire de son activité. Or, ces liens entre, d'une part, savoirs de l'économie, du droit et du management et, d'autre part, les activités professionnelles, n'étaient pas toujours explicites ou construits. La seconde tient au fait que les questions auxquelles une personne titulaire de diplôme est confrontée ne sont jamais de nature purement juridique, managériale ou économique. La compréhension et l'analyse de ces questions nécessitent souvent une complémentarité des approches. Le programme de CEJM présente six thèmes, eux-mêmes structurés autour de plusieurs questions dont chacune est ancrée dans une discipline clairement identifiée. En formation, il s'agit non seulement de construire les réponses à chacune des questions, mais aussi de voir comment ces trois regards complémentaires permettent une analyse complète et structurée du thème. Par exemple, le thème des « mutations du travail » nécessite bien cet éclairage complémentaire du droit, de l'économie et du management pour être appréhendé.

Cette approche par thème ne risque-t-elle pas de générer des confusions dans l'esprit des élèves entre les notions des différents champs disciplinaires ?

Si chaque thème ouvre sur une approche relativement large, son traitement s'articule autour de questions qui renvoient chacune à un champ spécifique de savoirs, à une méthodologie ou à des ressources ancrées dans

un champ disciplinaire. La piste de l'interdisciplinarité a été envisagée, mais très vite écartée, car elle allait à l'encontre d'un objectif de référence à des disciplines, à la fois pour les savoirs, les concepts et raisonnements spécifiques¹ mais également pour les méthodologies et les sources documentaires attachées à chacune d'elles. Si le programme est novateur par sa structure, sa forme, sa volonté de mettre en résonance des disciplines les unes avec les autres, il reste attaché aux fondements disciplinaires. Ce programme ne crée pas une nouvelle discipline, mais repose bien sur la construction de complémentarités disciplinaires.

Les six thèmes retenus sont extrêmement intéressants, mais n'y a-t-il pas un risque d'obsolescence de ces questions au fil du temps ?

Nous nous sommes posé cette question et c'est pour cette raison que les thèmes sont formulés de manière large et reposent sur des savoirs ancrés dans le corpus des disciplines. Les trois premiers thèmes du programme étudient les fondamentaux : les questions relatives à « l'intégration de l'entreprise dans son environnement », à « la régulation de l'activité économique » et à « l'organisation de l'activité de l'entreprise » se poseront encore demain. Les savoirs mobilisés dans le programme sont structurants et stables. Les deux thèmes relatifs à « l'impact du numérique sur la vie de l'entreprise » et aux « mutations du travail » sont plus novateurs, mais qui peut imaginer que les questions relatives à ces deux thèmes cesseront de se poser dans l'avenir ? Nous proposons de traiter ces thèmes et les questions à partir de concepts dont la résistance a été testée. Nous avons voulu éviter de faire référence à des savoirs en cours de construction et dont la pérennité nous paraissait incertaine. Enfin, le thème relatif aux « choix stratégiques de l'entreprise » est incontournable et là encore ancré dans des savoirs connus et solides. Il vient en synthèse des précédents. L'élaboration de la démarche stratégique amène à reprendre tout ce qui aura été étudié pour analyser les sources d'opportunités, de menaces, de forces ou de faiblesses pour l'entreprise. Il faut également noter que ce programme est accompagné d'un référentiel de formation dont le but est de préciser les intentions, les notions et le sens à donner. Ce référentiel de formation n'a pas de portée réglementaire et pourra évoluer en fonction des modifications de la société et/ou des savoirs de référence.

¹ > Par exemple, entre les concepts d'agents en économie et d'acteurs en management, les différences sont ténues. Pourtant, chacun appartient à un corpus spécifique qu'il faudra s'attacher à préciser.

Les sous-thèmes sont tous écrits sous forme de questions, est-ce une manière de réaffirmer l'importance de la problématisation ?

Outre ce qui a été dit précédemment concernant une écriture plus culturelle du programme par des thèmes qui questionnent, oui, c'est bien l'objectif, de développer une problématisation, de mieux orienter les intentions des professeurs et de préciser les attendus pour les étudiants. D'une manière générale, nous parlons de plus en plus de compétences transversales. Ce programme s'inscrit également dans cette réflexion et vise à développer les compétences liées à la recherche d'informations, les compétences d'analyse, d'argumentation, de synthèse et de structuration des réponses.

Comment les quatre heures d'enseignement de CEJM vont-elles s'articuler avec les autres dispositifs d'enseignement dans chacun des BTS ?

C'est une question importante. La dimension résolument culturelle de CEJM doit pouvoir s'articuler avec les exigences de professionnalisation des BTS, et donc avec les spécificités des secteurs d'activité et la singularité des métiers. Il s'agit de bien comprendre cette double dynamique d'acquisition d'une culture économique, juridique et managériale via le tronc commun et celle d'acquisition des compétences professionnelles décrites dans les blocs professionnels qui font désormais explicitement référence à des savoirs économiques, juridiques et managériaux. Les principes qui guident la réflexion sont communs à l'ensemble des BTS même si les réponses pédagogiques peuvent être différentes. Le premier principe est de pouvoir étayer les apports de CEJM avec des déclinaisons propres aux champs professionnels couverts par le référentiel. Un enseignement de « CEJM appliquée » peut constituer un espace de travail répondant à cette préoccupation, variable selon les diplômes. La nécessité d'accompagner l'enseignement de CEJM d'un éclairage important sur le secteur commercial ou sur les spécificités de la PME justifie notamment ce choix respectivement pour les BTS Négociation et digitalisation de la relation client et Gestion de la PME, alors qu'il ne s'impose pas directement pour le BTS Support à l'action managériale porteur d'activités « organiquement transverses » à tout secteur. Le second principe est de pouvoir travailler la professionnalisation en incorporant dans les compétences professionnelles les « savoirs en actes » économiques, juridiques et managériaux. Tel est l'objet principal des « ateliers de professionnalisation » qui incorporent à des degrés divers ces apports. Ainsi

les ateliers de professionnalisation et de culture économique, juridique et managériale appliqués prévus dans la formation du BTS Support à l'action managériale offrent un espace d'apprentissage pour situer les contenus de culture économique, juridique et managériale, les approfondir en fonction des besoins métier et les articuler avec les contenus économiques, juridiques et managériaux des différents blocs professionnels qui sont pour une grande partie communs à ceux-ci. Par ailleurs, il faut noter que ce programme de CEJM a été rédigé parallèlement à la rénovation des trois BTS cités précédemment. Il ressort de ce travail que nous ne pouvons pas faire reposer cette articulation sur un dispositif unique commun à tous les BTS. Il y a donc des facteurs de contingence qui ont justifié la mise en place de solutions spécifiques à chaque BTS. Mais la question essentielle peut-être reformulée ainsi : « La construction d'un socle commun autour de l'économie, du droit et du management permet-elle également de construire les compétences professionnelles des différents diplômes, ou des compléments sont-ils nécessaires ? » L'introduction de contenus liés à l'économie, au droit et au management dans les enseignements professionnels offre l'opportunité de décliner les enseignements de CEJM dans chacune des spécialités de BTS, et ainsi de renforcer les apprentissages du « tronc commun » de CEJM.

Est-ce que l'enseignement de CEJM sera assuré par un seul professeur ou d'autres configurations sont-elles envisageables ?

Le programme de CEJM a été pensé et conçu pour être pris en charge par un enseignant sur une année scolaire. Cette organisation permet de poser les conditions nécessaires pour construire et valoriser la complémentarité des analyses que nous avons évoquée. Mais il y a également une autre question, celle de l'articulation avec les activités professionnelles. Cela renvoie à une réflexion d'équipe quant à la prise en charge des heures de « CEJM appliquée ». Est-ce le professeur de CEJM et/ou un professeur des domaines dits professionnels ? On voit bien qu'il n'existe pas de solution unique, mais que cela dépend des contextes locaux et des ressources humaines.

Quelles seront les ressources en formation et en ligne disponibles pour que les professeurs puissent compléter leur formation dans l'un ou l'autre des champs disciplinaires ?

Le référentiel de formation précise les attendus, le sens à donner à l'étude, les ressources bibliographiques. Il est à destination des enseignants, afin de nourrir leur

réflexion didactique et pédagogique. Les auteurs du Centre de ressources en communication, management éco-droit, sciences de gestion (CrCom) sont également mis à contribution afin de produire des ressources directement utilisables devant la classe. Notons que sur le thème des mutations du travail, les aspects juridiques sont déjà travaillés dans le cadre d'une veille réalisée par des professeurs membres du Centre de ressources comptabilité et finance (CRCF). Dans les ressources du réseau du Centre d'études et de ressources en technologies avancées (Certa), les professeurs trouveront également des cas d'entreprises particulièrement pertinents pour aborder certaines questions, notamment celles relatives au thème « L'impact du numérique sur la vie de l'entreprise » de CEJM. Il importe également de noter que les académies entrent dans une logique d'appropriation de ce programme et de formation. Nous pouvons également ajouter la référence au Centre de ressources pour l'enseignement professionnel en économie-gestion (CERPEG) afin de mieux cerner les prérequis des bacheliers professionnels.

Les introductions des thèmes insistent sur l'importance de relier les savoirs à des contextes d'entreprise et à l'économie ; est-ce un enjeu majeur pour la réussite de cet enseignement ?

Oui, c'est à la fois un enjeu afin de construire les articulations avec les activités de chacun des référentiels, mais c'est également un moyen de cerner les limites à donner au programme. Toutefois, la notion d'entreprise est à prendre dans un sens relativement large avec une grande diversité. Le programme fait référence aux entreprises du secteur marchand, du secteur non marchand, à des relations concurrentielles, mais également à des relations de coopération. Le programme conduit également les étudiants à exercer un regard critique et nuancé en adoptant les différents points de vue. Par exemple, le rôle des parties prenantes tel qu'il a été défini par R. E. Freeman est présenté dès le premier thème. Freeman affirme que le but de l'entreprise est de répondre aux besoins des parties prenantes (*stakeholders*), c'est-à-dire toute personne concernée par les décisions prises par l'entreprise ; ce qui permettra de réaliser ensuite du profit. Le profit n'est pas le but, mais la conséquence. C'est bien la réflexion qui est visée dans ce programme, afin d'éviter une présentation monolithique de l'entreprise.

Quelle sera la forme de l'épreuve certificative ?

L'épreuve est définie ainsi : « Cette épreuve vise à évaluer les compétences acquises par le candidat dans le cadre de l'unité 3, ainsi que sa capacité à les mobiliser

pour éclairer des problématiques de gestion d'entreprise à travers un questionnement croisant les champs disciplinaires économique, juridique et managérial [...]. L'épreuve prend appui sur un dossier qui comprend :

- > la présentation d'une situation contextualisée d'entreprise contenant des problématiques de nature économique ou juridique ou managériale ;
- > une base documentaire ;
- > une série de questions permettant de structurer et d'orienter le travail à réaliser par le candidat. »

Dans sa forme, cette épreuve se rapproche de celle connue en BTS Services informatiques aux organisations. Cela peut ressembler à une étude de cas, mais elle est plus que cela puisqu'elle permet aux candidats de réfléchir sur des questions de société mais en privilégiant un ancrage en droit, en économie et en management.

Auriez-vous des messages forts pour les professeurs qui vont enseigner la culture économique, juridique et managériale ?

De conserver une ambition didactique associée à cet enseignement. Le référentiel de formation suggère des pistes de lecture orientées non seulement vers les concepts, les mécanismes et les théories, mais également vers la compréhension plus générale des enjeux associés aux questions posées. De réfléchir en équipe à l'articulation entre cet enseignement et les autres enseignements afin de renforcer la construction des compétences des étudiants. Les programmes la facilitent, c'est une condition nécessaire mais pas suffisante, le travail des enseignants est évidemment essentiel. De prendre appui sur des contextes intéressants, riches et validés au regard des intentions didactiques en évitant des supports pauvres, trop proches du sens commun, pour en permettre une exploitation intéressante. Là encore, le référentiel de formation donne des pistes de supports pertinents. D'enclencher une action collective afin de produire des ressources pour la classe. C'est ce qui a été fait pour le BTS Services informatiques aux organisations avec une grande réussite. Les auteurs du CrCom vont donner le cap, d'autres productions peuvent être envisagées, enclenchées grâce à un travail dans chacune des académies. Enfin, ce nouveau programme est l'opportunité de découvrir la richesse offerte par la complémentarité disciplinaire entre les questions pour éveiller les futurs titulaires de BTS à une meilleure compréhension de leur environnement tout en leur permettant d'enrichir leurs compétences professionnelles. ●

Les six grands thèmes du programme de Culture économique, juridique et managériale

Thèmes	Sous-thèmes
Thème 1. L'intégration de l'entreprise dans son environnement	<p>Comment s'établissent les relations entre l'entreprise et son environnement économique ?</p> <p>Comment les contrats sécurisent-ils les relations entre l'entreprise et ses partenaires ?</p> <p>De quelle manière l'entreprise s'inscrit-elle dans son environnement ?</p>
Thème 2. La régulation de l'activité économique	<p>Quel est le rôle de l'État dans la régulation économique ?</p> <p>Comment les activités économiques sont-elles régulées par le droit ?</p> <p>Comment l'entreprise intègre-t-elle la connaissance de son environnement dans sa prise de décision ?</p>
Thème 3. L'organisation de l'activité de l'entreprise	<p>Comment les facteurs économiques déterminent-ils les choix de production ?</p> <p>Comment choisir une structure juridique pour l'entreprise ?</p> <p>Quelles réponses apporte le droit face aux risques auxquels s'expose l'entreprise ?</p> <p>Comment l'entreprise organise-t-elle ses ressources ?</p> <p>Quel financement pour l'entreprise ?</p>
Thème 4. L'impact du numérique sur la vie de l'entreprise	<p>Comment le numérique transforme-t-il l'environnement des entreprises ?</p> <p>Dans quelle mesure le droit répond-il aux questions posées par le développement du numérique ?</p> <p>Quelle est l'incidence du numérique sur le management ?</p>
Thème 5. Les mutations du travail	<p>Quelles sont les principales évolutions du marché du travail ?</p> <p>Comment le droit prend-il en considération les besoins des entreprises et des salariés ?</p> <p>Quel est l'impact des mutations du travail sur l'emploi et les conditions de travail ?</p>
Thème 6. Les choix stratégiques de l'entreprise	<p>Comment le diagnostic éclaire-t-il les choix stratégiques de l'entreprise ?</p> <p>Quels sont les choix stratégiques opérés par l'entreprise ?</p>

Source : d'après réseau CrCom-ministère de l'Éducation nationale, janvier 2018. En ligne : cocom.ac-versailles.fr/IMG/pdf/cejm_cocom.pdf