



## Projet de programme de la classe de première technologique

---

### Sciences de gestion Série STMG

L'organisation de la consultation des enseignants est confiée aux recteurs,  
**entre le lundi 26 septembre et le vendredi 21 octobre 2011.**

Parallèlement au dispositif mis en place dans les académies par les IA-IPR, les  
contributions peuvent être envoyées depuis [eduscol.education.fr/consultation](http://eduscol.education.fr/consultation)

26 septembre 2011

# Classe de première STMG

## PROGRAMME DE SCIENCES DE GESTION

### PRÉAMBULE

#### **1. Les sciences de gestion dans le parcours de l'élève**

Les sciences de gestion s'intéressent aux systèmes de comportements et d'actions des acteurs au sein des organisations, mais aussi à la signification des situations et des conduites que l'on peut y observer. En cela, elles appartiennent aux sciences sociales. Elles visent à la fois l'analyse des organisations (entreprises, associations ou administrations), mais aussi l'amélioration de leurs performances, de leur efficacité dans l'atteinte de leurs objectifs. Elles sont des sciences de l'action.

Leurs champs et les activités de recherche associées sont très ouverts : représentation de la réalité pour l'étudier, analyse des processus de décision et de leurs impacts au sein des organisations (aspects psychologiques, sociologiques, cognitifs, etc.), conception d'outils de gestion, structuration et maîtrise de l'information et de la communication, impacts des technologies... Leur spécificité tient, notamment, au souci de prendre en compte dans l'analyse, *l'efficacité* des dispositifs étudiés ou conçus et la mesure de leurs effets sur l'organisation, ses acteurs et son environnement. Par les démarches et méthodes qu'elles mobilisent, elles proposent une approche spécifique de la réalité de la vie des organisations, basée sur la modélisation, la simulation, la prévision, l'évaluation et le contrôle.

En classe de première, l'enseignement de sciences de gestion permet d'appréhender des modes d'intervention sur une réalité marquée par l'incertitude, les divergences d'intérêts, l'existence d'opportunités et de contraintes et ainsi de décrypter événements et décisions socio-économiques. En lien avec les enseignements d'économie, de droit et de management, il donne aux élèves une ouverture intellectuelle et culturelle sur un domaine scientifique dont les objets et les méthodes d'étude compléteront leur éducation et leur formation générale tout en développant leur esprit critique, les préparant ainsi à des poursuites d'études diversifiées.

Dans le parcours scolaire au sein de la série Sciences et technologies du management et de la gestion, cet enseignement prend en compte les objectifs généraux de la réforme des lycées en participant à une meilleure information des élèves sur les possibilités qui s'offriront à eux en terminale et au-delà. Il constitue le socle commun d'une culture scientifique de gestion qui fera l'objet d'un approfondissement dans le cadre des spécialités de terminale.

#### **2. La mise en œuvre du programme**

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. Cette liberté porte sur les choix didactiques, sur l'ordre dans lequel seront étudiés les thèmes, sur les supports et exemples d'application mobilisés. Cependant, au regard des notions à faire acquérir, le programme décrit et précise le contexte et les finalités de leur étude, il apporte ainsi au professeur des repères et des limites susceptibles de l'aider à construire ses progressions et à concevoir ses évaluations. Les principes didactiques et pédagogiques rappelés ci-dessous éclairent les indications détaillées du programme.

##### 2.1. Sciences de gestion et management

L'enseignement des sciences de gestion et l'enseignement du management sont étroitement liés, puisque toute décision de gestion ne trouve son sens qu'en référence à une pratique managériale bien identifiée dans un contexte organisationnel qu'il est nécessaire de comprendre. Les progressions respectives des deux enseignements devront être mises en cohérence, dans le cadre d'une réflexion didactique commune et intégrée.

## 2.2. Compétences : connaissances, capacités et attitudes

Au travers de la déclinaison des « notions » et des précisions apportées par « le contexte et les finalités de l'étude », le programme vise non seulement l'acquisition de connaissances mais tout autant la maîtrise de capacités et d'attitudes, constitutives de compétences.

Les évaluations sont rapportées au développement et à la maîtrise progressive des compétences de chacun des élèves, elles alimentent et orientent la conception et la mise en œuvre de l'accompagnement personnalisé pour un suivi des apprentissages et une orientation éclairée.

## 2.3. La démarche technologique

La démarche technologique basée sur l'observation, l'analyse et l'interprétation de situations empruntées à différentes organisations, à partir desquelles se mettent en place des actions finalisées puis la conceptualisation, est privilégiée. Elle prend appui sur des situations réelles ou simulées et mobilise les outils et ressources d'environnements technologiques adaptés.

Cette démarche technologique donne à l'élève l'occasion d'aborder la complexité de problèmes réels, les phénomènes de contingence, de dépendance, à travers des situations concrètes, des scénarios différenciés dans lesquels il intervient dans un cadre individuel et collectif. Elle lui permet de confronter principes et pratiques, possibilités et limites et d'analyser les écarts.

Le lycéen acquiert ainsi progressivement une autonomie de pensée et d'organisation qui lui sera indispensable pour réussir son baccalauréat et plus encore ses études supérieures. Les travaux demandés aux élèves, notamment dans le cadre de l'étude, devront intégrer cet objectif en laissant de véritables marges de manœuvre dans le choix de la démarche, de la sélection des données utiles, des outils et techniques de résolution.

## 2.4. Les technologies de l'information et de la communication

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, mais aussi comme objets d'étude de leurs usages. Les recherches documentaires seront systématiquement intégrées aux démarches d'apprentissage, tout comme 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.

**Thème : De l'individu à l'acteur**

Au sein de l'organisation, l'individu est un « être social » qui, par son travail et sa relation aux autres, devient acteur d'un processus de création de valeur.

L'étude du thème vise à appréhender comment se construisent et se développent les relations humaines dans l'organisation et en quoi la gestion transforme l'activité humaine en ressource pour l'organisation tout en générant des contreparties.

Questions de gestion	Contexte et finalités de l'étude	Notions
<p>L'individu perd-il son identité au sein de l'organisation ?</p>	<p><b>Au sein de l'organisation, l'individu devient acteur par les liens formels et informels qu'il établit. Parfois, des tensions s'installent entre l'affirmation de son individualité et la nécessité pour lui d'agir au sein de collectifs humains.</b></p> <p><b>Le groupe, en tant qu'unité de base de l'action collective au sein de l'organisation, peut devenir contrainte ou vecteur de construction individuelle.</b></p> <p><b>Il s'agit donc ici d'étudier l'organisation comme un système de relations complexes, construit à partir d'interactions et de processus, typiques des fonctionnements humains.</b></p> <p><i>À partir notamment de l'observation de scénarios, de vidéos, de récits, d'articles ou de témoignages, l'élève est capable:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- de caractériser un comportement individuel ;</li> <li>- de repérer les phénomènes de groupe ;</li> <li>- d'apprécier le poids des jugements, des stéréotypes ou des préjugés dans l'émergence des normes sociales et des valeurs ;</li> <li>- d'identifier des phénomènes de pouvoir au sein des organisations.</li> </ul>	<p>Fonctionnements individuels (perception, comportement attitude, personnalité, émotions, lien entre attitude et comportement)</p> <p>Fonctionnement de groupe (appartenance, référence ; influence individu – groupe ; fonctions des groupes)</p> <p>Fonctionnements humains dans les organisations (cultures, normes, attributions, représentations, stéréotypes ; interactions et pouvoir ; identité numérique)</p> <p>Communication dans les organisations (communication formelle/informelle, composantes de la communication)</p> <p>Communication interpersonnelle (territoire, distance, temps ; verbal et non verbal ; empathie et écoute active)</p> <p>Processus relationnels (arguments, preuves, opinions ; processus d'influence)</p> <p>Activité de travail (conditions de travail ,</p>

<p>L'activité humaine constitue-t-elle une charge ou une ressource pour l'organisation ?</p>	<p><b>L'organisation, système de relations, est le cadre privilégié de l'activité humaine, avec des individus qui agissent avant tout en travaillant et en communiquant.</b></p> <p><b>L'étude vise à montrer que si le personnel constitue une charge au sens comptable du terme, l'individu par son activité de travail, produit de la valeur et constitue ainsi une véritable ressource pour l'organisation. L'objectif est également de montrer comment la communication au sein des organisations est nécessaire et participe à cette production de valeur. La gestion se propose alors non seulement d'évaluer et de rétribuer la ressource humaine mais aussi de la rendre performante.</b></p> <p><i>À partir de simulations orales, de jeux de rôles et de l'observation de situations concrètes empruntés aux organisations, l'élève est en mesure :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- de décrire, caractériser et analyser une situation de communication à partir de ses composantes et des interactions entre les acteurs ;</li> <li>- de repérer et distinguer les processus relationnels;</li> <li>- de débattre, argumenter et convaincre par la mise en place d'une démarche raisonnée, ordonnée, reposant sur des faits justifiés et des objectifs précis, respectueuse du contexte de la relation.</li> </ul> <p><i>À partir de CV, de profils de postes, d'annonces, d'articles de presse ou de documentation professionnelle, l'élève est capable :</i></p>	<p>compétences, qualification, poste, profil)</p> <p>Evaluation de l'activité humaine dans les organisations (rémunération, charges et coûts de personnel, productivité, indicateurs d'activité)</p>
--	---	--

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- de distinguer les notions de qualification et de compétence ;</li> <li>- de diagnostiquer l'adéquation d'une candidature à un poste donné.</li> </ul> <p><i>À partir de données sociales, comptables et fiscales simplifiées, en mobilisant des outils de simulation, l'élève est capable :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- de mesurer l'activité de travail, en tant que ressources, à l'aide d'indicateurs pertinents ;</li> <li>- de mesurer le coût du travail</li> <li>- d'apprécier l'opportunité d'embaucher en termes quantitatifs et qualitatifs ;</li> <li>- d'apprécier l'impact des conditions de travail sur le comportement et la productivité des membres d'une organisation.</li> </ul>	
--	---	--

## Thème : Information et intelligence collective

Au sein de l'organisation, l'information est le vecteur de la connaissance et de la coordination. Le système d'information structure l'organisation et prend en charge la diffusion et le partage des informations entre les acteurs. L'environnement de travail numérique sert de support aux échanges et aux procédures, tant au sein de l'organisation que dans ses relations avec l'extérieur. Il offre des opportunités nouvelles de collaboration par l'intégration des compétences, la production d'informations et de connaissances, constitutives d'une véritable intelligence collective.

L'étude du thème vise à appréhender le rôle majeur de l'information dans les processus de gestion ainsi que les opportunités et les risques que génèrent les formes de collaborations avec le numérique.

Questions de gestion	Contexte et finalités de l'étude	Notions
En quoi les technologies transforment-elles les informations en ressources ?	<p><b>Dans les activités de gestion, l'information est à la fois source et résultante de l'action individuelle et collective. Elle est une ressource stratégique pour toute organisation.</b></p> <p><i>À partir de l'utilisation effective d'un environnement numérique, l'élève est capable :</i></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- de percevoir le rôle de l'information dans un processus de gestion</li><li>- de repérer l'origine d'une information et les étapes de sa transformation</li><li>- de décrire les services rendus par les systèmes d'information aux métiers de l'organisation</li><li>- de repérer les fonctionnalités des outils disponibles</li><li>- d'identifier les composants du système informatique, support technique du système d'information</li></ul>	<p>Données, informations et connaissances</p> <p>Information/Communication</p> <p>Architectures des systèmes d'information : métier, applicative, technique</p> <p>Appropriation et usage des technologies de l'information et de la communication (TIC)</p> <p>Communauté de pratiques</p> <p>Espaces numériques de coopération (PGI, plateformes collaboratives, réseaux sociaux)</p> <p>Flux de travail (<i>Workflow</i>)</p>

<p>Comment le partage de l'information contribue-t-il à l'émergence d'une intelligence collective?</p>	<p><b>À l'échelle de l'organisation, comme à celle de la société, les TIC offrent de nouvelles formes de collaboration et de coopération. La maîtrise des conditions d'élaboration et d'utilisation de l'information collective est un enjeu pour les organisations.</b></p> <p><i>Dans le cadre d'activités au sein d'une organisation réelle ou simulée et à partir de l'utilisation effective d'un environnement de travail collaboratif, l'élève est capable :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- de se situer dans un environnement numérique collaboratif : rôles, droits, responsabilités</li> <li>- d'évaluer sa contribution à la construction de l'information collective</li> <li>- de mesurer l'influence des autres dans ses pratiques</li> <li>- d'apprécier en quoi le résultat d'un travail collectif dépasse la somme des apports individuels</li> </ul>	
<p>Les systèmes d'information contribuent-ils à normaliser l'organisation travail au sein des organisations ?</p>	<p><b>Par leur rôle structurant, les systèmes d'information contribuent à modeler l'organisation et peuvent déterminer des modes de fonctionnement rigides et contraignants.</b></p> <p><i>À partir d'exemples réels et à partir d'une mise en situation qui exploite un outil logiciel, l'élève est capable :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- de repérer les effets de l'automatisation des activités de gestion sur l'organisation du travail et le rôle des acteurs</li> <li>- de mesurer le degré d'autonomie d'un acteur dans un processus de gestion</li> <li>- d'appréhender en quoi un outil logiciel normalise une activité de gestion</li> </ul>	



## Thème : Gestion et création de valeurs

L'organisation, que ce soit une association, une administration ou une entreprise, ne peut pas fonctionner sans la mise en œuvre de processus de gestion, assurant la coordination de l'action des acteurs, son contrôle et son évaluation, en vue d'atteindre les objectifs poursuivis.

L'étude du thème vise à appréhender en quoi et comment la gestion offre une grille de lecture de l'organisation, et facilite, dans un environnement source de contraintes et d'opportunités, la réalisation de son objet social (sa finalité) en créant de la valeur de différente nature à partir de la mobilisation et de l'allocation de ressources rares.

Questions de gestion	Contexte et finalités de l'étude	Notions
<p>Comment la gestion d'une organisation contribue-t-elle à la création de différentes formes de valeur ?</p>	<p><b>Les organisations ont vocation à créer de la valeur de nature différente : valeur financière, valeur perçue, valeur sociale... Les processus de gestion mis en œuvre à l'intérieur des organisations concourent à la création de ces différentes formes de valeur.</b></p> <p><i>A partir de l'étude de situations d'organisations concrètes et variées, l'élève est capable</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- de représenter l'activité d'une organisation à l'aide d'un schéma simple identifiant les acteurs, les flux et les processus</li> <li>- de distinguer les types de ressources de l'organisation, de caractériser les modalités et les contraintes d'allocation</li> <li>- d'expliquer la création de valeur(s) en mettant en relation acteurs, flux, processus, ressources</li> <li>- de qualifier des activités de gestion au regard de la création des différents types de valeur : agir, décider, communiquer, coordonner, mémoriser, apprendre, prévoir, contrôler</li> </ul>	<p>Environnement, marchés, objet social, besoin</p> <p>Valeur (s)</p> <p>Les acteurs de la création de valeurs</p> <p>Activités de gestion et processus de gestion,</p> <p>Rôles de la communication externe et institutionnelle,</p> <p>Contribution du système d'Information à la création de valeurs</p> <p>Instruments de mesure de la valeur comptable et financière : charge/produit, marge/coût,</p> <p>Ressources, flux, stocks, patrimoine</p> <p>Achats/ventes ; clients /fournisseurs</p>

<p>Une association, ou une organisation publique, est-elle gérée comme une entreprise ?</p> <p>La prise en compte de l'environnement est-elle indispensable à la gestion ?</p>	<p><b>Certains processus de gestion sont communs aux différents types d'organisation, d'autres sont spécifiques.</b></p> <p><i>À partir de l'étude comparative de différentes situations d'organisations concrètes, l'élève est capable :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- de repérer les spécificités des activités de gestion et de la création de valeurs selon le type d'organisation</li> </ul> <p><b>Une organisation, quelle que soit sa nature, est en relation avec son environnement, qui l'influence et qu'elle influence également. La gestion intègre en permanence ses relations et notamment les externalités qui en découlent.</b></p> <p><i>À partir de l'étude comparative de différentes situations d'organisations concrètes, l'élève est capable :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- de caractériser les principales relations avec son environnement</li> <li>- de repérer les principaux objectifs de la communication externe d'une organisation particulière</li> </ul>	<p>Externalités</p>
--	---	---------------------

## Thème : Évaluation et performance

Pour être performante, l'organisation doit assurer un suivi systématique des résultats obtenus dans les diverses dimensions de son action, vérifier qu'ils sont en phase avec les prévisions et avec l'évolution de son environnement, analyser les écarts constatés et décider des interventions correctrices.

L'étude du thème vise à appréhender comment la gestion évalue les résultats de l'organisation, suit et analyse les conditions de leur obtention, et construit des indicateurs pertinents au regard de la performance attendue dans toutes ses dimensions. La performance d'une organisation s'apprécie au regard des finalités, des objectifs, des attentes des parties prenantes et des contraintes de l'environnement.

Questions de gestion	Contexte et finalités de l'étude	Notions
Qu'est-ce qu'une organisation performante ?	<p><b>L'analyse de la performance de l'organisation doit être envisagée de façon globale, c'est-à-dire en établissant un lien entre les résultats obtenus et les aspirations des différentes parties prenantes. Il s'agit d'envisager comment ces aspirations sont traduites en termes d'indicateurs et comment la performance de l'organisation se situe par rapport à d'autres ou comment elle évolue.</b></p> <p><i>A partir de l'observation de situations d'organisation concrètes et d'informations qualitatives et quantitatives données, l'élève est capable :</i></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- de repérer, dans une organisation, en quoi les aspirations des parties prenantes peuvent constituer des contraintes pour les décisions de gestion</li><li>- d'identifier les indicateurs pertinents pour apprécier la performance de l'organisation au regard des aspirations de ses parties prenantes</li><li>- de mesurer la performance d'une organisation dans toutes ses dimensions à partir d'un ensemble d'indicateurs fournis</li></ul>	<p>Veille informationnelle</p> <p>Satisfaction clients et usagers</p> <p>Performance, efficacité et efficience</p> <p>Productivité,</p> <p>Rentabilité, profitabilité</p> <p>Part de marché, chiffre d'affaires, image, notoriété</p> <p>Indicateurs de performance, tableau de bord, modélisation et simulation</p> <p>Partage de la valeur ajoutée</p> <p>Coûts partiels, coûts pertinents</p> <p>Prix/marge, résultat</p> <p>Qualité</p>

<p>La gestion rend-t-elle toujours une organisation plus performante ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- de mettre en œuvre des indicateurs pour effectuer des comparaisons dans le temps et l'espace et en tirer des conclusions quant à la performance de l'organisation et son évolution</li> </ul> <p><b>Les décisions de l'organisation peuvent être orientées vers l'amélioration de sa performance. Cependant, dans un contexte de ressources limitées, l'amélioration de certains indicateurs pourra induire que d'autres se dégradent. Les décisions prises illustrent la nécessité de réaliser des arbitrages.</b></p> <p><i>En s'appuyant principalement sur des outils de simulation, l'élève est capable :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- d'analyser dans quelle mesure des décisions de gestion permettent de répondre aux aspirations des parties prenantes tout en respectant les contraintes auxquelles est soumise l'organisation</li> <li>- d'analyser comment se réalise le partage de la valeur ajoutée au sein d'une entreprise</li> <li>- d'analyser la relation entre coût et prix dans une entreprise</li> <li>- de mettre en évidence des écarts entre les performances attendues et réalisées</li> <li>- d'analyser comment l'utilisation d'indicateurs de gestion pertinents contribue au développement de la performance</li> <li>- d'analyser la relation entre coûts et prix dans une entreprise.</li> </ul>	
--	---	--

## Thème : Temps et risque

Dans un environnement incertain, l'organisation doit anticiper. Chaque acteur de l'organisation, au niveau de responsabilité où il intervient, prend des décisions dont la pertinence et l'efficacité sont dépendantes non seulement de la qualité de l'information utilisée, mais aussi de la prise en compte des marges d'incertitude et du risque.

L'étude du thème vise à mettre en évidence l'importance de la prise en compte du temps en gestion, à appréhender les facteurs qui peuvent altérer les décisions de gestion prises par les acteurs de l'organisation et en quoi certains outils statistiques, de simulation et de modélisation peuvent contribuer à en réduire les effets

Questions de gestion	Contexte et finalités de l'étude	Notions
Peut-on toujours prendre le temps de décider ?	<p><b>La prise en compte des risques par les organisations nécessite d'en identifier les causes principales et notamment ceux liés aux aléas intervenant dans l'activité de l'entreprise, mais également ceux liés aux délais entre la prise décision et les résultats.</b></p> <p><i>En s'appuyant sur des informations concrètes (témoignages de dirigeants d'organisation, récits d'entreprise...), et sur des outils de simulation, l'élève est capable :</i></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- d'expliquer en quoi le temps est source d'incertitude</li><li>- de mettre en œuvre des outils de gestion simple pour optimiser l'allocation de ressources</li><li>- de mettre en œuvre des étapes de la modélisation : graphe de dépendance (carte heuristique), classification des variables, interprétation de l'équation, recherche des solutions</li><li>- d'interpréter des probabilités associées à des évènements pour prendre des décisions de gestion</li></ul>	<p>Court terme /long terme</p> <p>Décisions de gestion, d'investissement,</p> <p>Pertinence et fiabilité de l'information</p> <p>Facteurs externes et facteurs internes de risque</p> <p>Les différentes stratégies de gestion du risque : anticipation, acceptation, évitement, transfert, pilotage, réactivité</p> <p>Prévision, tableau de bord,</p> <p>Seuil de rentabilité</p> <p>Budget, encaissements, décaissements</p> <p>Séries temporelles, indices simples de prix et de volume, actualisation, calcul itératif, solveur, calcul probabiliste</p>

<p>La recherche systématique de l'amélioration de la performance comporte-t-elle des risques ?</p>	<p>(espérance mathématique, arbres de décision, par exemple)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- d'utiliser des outils simples de gestion du temps</li> </ul> <p><b>Toute prise de décision comporte des risques susceptibles d'altérer le niveau de performance. Les organisations s'adaptent en mettant en place des procédures de gestion des risques permettant de prévoir les conséquences. Des outils de gestion spécifiques (simulation, calcul probabiliste, par exemple) permettent de prendre en compte les risques dans les décisions.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- de repérer les risques induits par une ou plusieurs composantes d'un environnement donné</li> <li>- d'analyser les risques liés au fonctionnement de l'entreprise et à sa gestion</li> <li>- de qualifier les risques identifiés (juridique, industriel, environnemental, financier, logistique ...)</li> <li>- d'analyser les indicateurs adaptés et les informations permettant de caractériser le risque (par exemple : trésorerie)</li> <li>- d'apprécier des décisions de gestion prises en raison de modifications de l'environnement</li> <li>- d'analyser les risques liés à des décisions de gestion de l'organisation (par exemple investissement) et leurs incidences sur les indicateurs de performance</li> </ul>	<p>Outils de gestion du temps</p>
--	--	-----------------------------------