

# Programme de l'enseignement de sciences de gestion en classe de première et programmes des enseignements spécifiques des spécialités de la classe terminale de la série sciences et technologies du management et de la gestion : gestion et finance, mercatique (marketing), ressources humaines et communication, systèmes d'information de gestion.

## Introduction commune

Appliquées aux organisations dans toute leur diversité, qu'elles soient issues du secteur marchand ou de l'économie sociale et solidaire (entreprise, association, administration), les sciences de gestion visent leur étude mais aussi l'amélioration de leurs performances, de leur efficacité à atteindre leurs objectifs. Elles sont donc des sciences de l'action.

Elles s'intéressent aux comportements et aux actions des acteurs au sein de ces organisations, à la signification des situations et des conduites que l'on peut y observer. En cela, elles appartiennent également aux sciences sociales.

Leurs champs sont très ouverts : analyse des processus de décision et de leur impact au sein des organisations, conception d'outils et d'indicateurs de gestion, structuration et maîtrise de l'information et de la communication, mesure de l'influence des technologies, représentation de la réalité pour l'étudier, analyse des relations avec l'environnement... Leur spécificité tient, notamment, au souci de prendre en compte les dispositifs étudiés ou conçus et la mesure de leurs effets sur l'organisation, ses acteurs et son environnement. Par les démarches et les 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.

Les sciences de gestion ne se réfèrent plus seulement aux normes et procédures appliquées dans les organisations. Elles abordent aujourd'hui les questions liées à la portée des décisions managériales et à leurs effets sur les hommes et la société.

L'enseignement des sciences de gestion en première comme en terminale, apporte des clés de compréhension des différentes fonctions de l'organisation : administration, ressources humaines, comptabilité financière, contrôle de gestion, marketing, organisation de la production, systèmes d'information et de communication, etc. Première étape d'un parcours qui conduira nécessairement à l'acquisition d'un diplôme de l'enseignement supérieur de niveau BTS ou DUT au minimum, il a également pour objectif de préparer les élèves à leur vie professionnelle ultérieure, quel qu'en soit le domaine d'exercice. Il s'inscrit donc explicitement dans une perspective ambitieuse de poursuites d'études dans l'enseignement supérieur et non dans celle d'une insertion professionnelle immédiate.

Dans les parcours scolaires au sein de la série sciences et technologies du management et de la gestion, cet enseignement participe à une meilleure information des élèves sur les opportunités professionnelles, la richesse et la diversité des métiers auxquels conduisent les formations relevant des sciences de gestion.

En première comme en terminale, l'enseignement des sciences de gestion et l'enseignement du management sont étroitement liés. Toute décision de gestion ne trouve en effet son sens qu'en référence à une pratique managériale bien identifiée, dans un contexte organisationnel qu'il est nécessaire de comprendre. C'est pourquoi, les progressions respectives de ces enseignements devront être mises en cohérence, dans le cadre d'une réflexion didactique commune et intégrée.

## Une présentation dynamique des programmes

La présentation de chacun des programmes en grandes thématiques argumentées par une série de questions de gestion, se distingue d'une présentation académique traditionnelle.

L'intitulé de chaque thème est une indication sur le cadre global de la réflexion proposée aux élèves. Chaque question de gestion vient préciser l'orientation à donner à l'enseignement et fournit une indication sur le sens et la portée des travaux attendus. Cette approche permet de sélectionner dans l'univers scientifique de référence les principales notions ou concepts à travailler, en raison de leur contribution à la construction d'une réponse cohérente aux questions posées. Chaque notion étudiée, en première comme en terminale, est également à considérer en fonction de sa contribution à la réussite de la poursuite d'études.

Cette présentation permet notamment de distinguer l'approche technologique, centrée sur le sens et la portée, d'une approche professionnelle, centrée sur une mise en œuvre immédiate en situation de travail.

Au travers de la déclinaison des « notions » et des précisions apportées par « le contexte et les finalités » dans les programmes de sciences de gestion de première et de terminale, sont dévoilés les objectifs, non seulement d'acquisition de connaissances, mais également de maîtrise de capacités et d'attitudes, constitutives des compétences nécessaires à la poursuite d'études.

Leur acquisition par chacun des élèves alimente et oriente la conception et la mise en œuvre de l'accompagnement personnalisé pour un suivi des apprentissages et une orientation éclairée, garants d'une sécurisation accrue de la réussite de leur parcours scolaire.

### Une démarche technologique privilégiée

La démarche technologique basée sur l'observation, l'analyse et l'interprétation de situations empruntées à des organisations, à partir desquelles sont mises en place des expérimentations et des actions finalisées avant la conceptualisation, est privilégiée.

Elle prend appui sur des situations réelles ou simulées, parfois simplifiées pour des raisons didactiques ou pédagogiques, et mobilise les outils et ressources d'environnements technologiques adaptés. En classe de première, les situations choisies sont issues d'organisations de différente nature, tandis qu'en terminale, elles concernent davantage les entreprises.

La démarche technologique donne l'occasion d'aborder la complexité de problèmes réels, les phénomènes de contingence, de dépendance, au travers de situations concrètes, de scénarios différenciés dans lesquels l'élève intervient dans un cadre individuel ou collectif. Elle lui permet de confronter principes et pratiques, possibilités et limites et d'analyser les enjeux. Cette inflexion de la démarche vers le sens ne doit pas être interprétée comme le renoncement au passage par le « faire », mais comme l'incitation à la recherche de contextes et de problèmes dans lesquels la signification et la portée de l'action peuvent être effectivement appréhendés. Au fur et à mesure de l'exploration des thèmes, le lycéen doit développer des capacités à argumenter et à convaincre par la mise en place d'une démarche raisonnée respectueuse du contexte proposé. Il acquiert ainsi progressivement une autonomie de pensée, d'expression et d'organisation qui lui seront indispensables pour réussir son baccalauréat et plus encore ses études supérieures.

Par la distance critique introduite systématiquement dans l'approche de chaque thème, dans une logique de formation citoyenne, il renforcera sa capacité d'adaptation à la diversité des poursuites d'études et des situations professionnelles qu'il pourra rencontrer.

Les travaux demandés aux élèves 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.

### Des technologies de l'information et de la communication systématiquement mobilisées

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 leur potentiel et de leurs usages. À ce titre, il s'appuie nécessairement 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 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.

# SCIENCES DE GESTION

## CLASSE DE PREMIÈRE

### Introduction

En classe de première, une approche transversale des sciences de gestion est indispensable pour construire les bases d'un enseignement qui s'applique à leur objet d'étude commun que sont les organisations et dont elles cherchent à décrire, à comprendre et à maîtriser le fonctionnement.

Conduit en lien étroit avec celui du management, cet enseignement est destiné à apporter aux élèves les principaux repères d'une compréhension des principes généraux de gestion qui animent les organisations quelle que soit leur nature, avant tout approfondissement des notions propres à chaque spécialité représentative: ressources humaines et communication, gestion et finance, marketing, systèmes d'information.

Le choix d'une approche transversale à partir de cinq thèmes d'étude déclinés en questions de gestion vise à construire des grilles d'analyse du fonctionnement des organisations et à les situer dans un environnement économique et social. Elle 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 dans leurs différentes dimensions, économiques ou sociales.

Cette initiation aux sciences de gestion est un socle commun qui, dans sa globalité, constitue un pré requis pour chacune des spécialités de terminale. En maîtrisant les concepts et mécanismes de base spécifiques aux sciences de gestion, le lycéen pourra ainsi envisager de les découvrir ou approfondir dans toute leur complexité et technicité et en toute connaissance de cause, en terminale puis dans les diverses études supérieures en sciences de gestion (STS, IUT, classe préparatoire ECT, DCG, licence d'économie gestion, etc.).

La présentation thématique facilite l'exercice de la liberté pédagogique des enseignants. Cette liberté porte sur les choix didactiques, la mise en relation des thèmes, l'ordre dans lequel seront étudiées les questions, le choix des outils et des supports, le choix et la mobilisation des situations utilisées.

Chaque thème puise, en proportions variables dans les différents champs des sciences de gestion, des contenus susceptibles d'apporter une réponse aux questions de gestion. En ce sens, l'objectif est bien de montrer la cohérence interne des sciences de gestion, leurs interrelations permanentes au regard des objets à étudier. Aucun des thèmes ne vise spécifiquement à préparer à l'une ou l'autre des quatre spécialités de terminale. Cependant, ils ont chacun pour ambition d'en montrer la contribution à la gestion des organisations et au-delà l'intérêt d'un approfondissement tant en terminale que dans les études supérieures.

Chacun des thèmes nécessite un temps de travail sensiblement équivalent.

L'objet de chaque thème renvoie aux principales questions à évoquer pour rendre une organisation efficace : le facteur humain, l'information, la création de richesses, l'évaluation et la performance, l'intégration du temps et du risque.

**THÈME  
DE L'INDIVIDU À L'ACTEUR**

L'individu est un « être social » qui, par son travail et sa relation aux autres, contribue à ce que l'organisation devienne un collectif humain, construit culturellement autour de son objet social et mobilisé vers la recherche de la performance.

L'étude du thème vise à identifier les principaux phénomènes relationnels qui permettent de comprendre le fonctionnement d'une organisation. Elle permet d'expliquer comment la gestion appréhende l'activité humaine en tant que ressource pour l'organisation, à préserver et à rétribuer.

Questions de gestion	Notions	Contexte et finalités
<p><b>Comment un individu devient-il acteur dans une organisation ?</b></p>	<p>Individu : personnalité, émotion, perception, attitude, comportement</p> <p>Communication interpersonnelle</p> <p>Interactions individu-groupe : caractéristiques des groupes, identité et statut dans les groupes, référence et appartenance aux groupes</p> <p>Interactions individu-organisation: cultures, normes, codes, rituels, attribution, représentations, stéréotypes</p> <p>Phénomènes relationnels : relations formelles et informelles, argumentation et influence, relation d'autorité</p>	<p><b>L'individu, qui possède des caractéristiques propres, devient un acteur au sein de l'organisation par les relations formelles et informelles qu'il établit dans son activité de travail. Il communique et interagit donc en permanence, en cherchant à la fois à affirmer son individualité tout en s'inscrivant dans l'action collective. C'est en partie de cette tension que naissent les phénomènes relationnels au sein des organisations</b></p> <p><i>À partir de scénarii, de vidéos, de jeux de rôles, de l'observation de situations de communication, de simulations orales, de l'analyse de pratiques technologiques, de l'exploitation de récits, d'articles ou de témoignages, l'élève est en mesure :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- de caractériser les comportements individuels au sein des groupes ;</li> <li>- de repérer ce qui, dans les relations, révèle la culture et les valeurs de l'organisation ;</li> <li>- de décrire, caractériser et analyser les situations de communication à partir de leurs composantes et des phénomènes relationnels qu'elles contribuent à développer.</li> </ul>
<p><b>L'activité humaine constitue-t-elle une charge ou une ressource pour l'organisation ?</b></p>	<p>Activité de travail : conditions de travail, compétence et qualification</p> <p>Evaluation et rétribution de l'activité humaine dans les organisations : indicateurs d'activité et de productivité, rémunération et coût du travail</p>	<p><b>L'individu, par son activité de travail, produit de la valeur et constitue ainsi une véritable ressource pour l'organisation. La gestion de cette ressource nécessite de la préserver, de l'évaluer et de la rétribuer en relation avec ses contributions, dans une recherche de performance.</b></p> <p><i>À partir de données sociales et comptables simplifiées de curriculum vitae, de documentation professionnelle l'élève est capable de :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- distinguer l'approche par la qualification de l'approche par compétence ;</li> <li>- mesurer l'activité de travail à l'aide d'indicateurs pertinents ;</li> <li>- évaluer le coût du travail ;</li> <li>- établir un lien entre les conditions de travail et le comportement des membres de l'organisation.</li> </ul>



<p><b>Les systèmes d'information façonnent-ils l'organisation du travail au sein des organisations ou s'y adaptent-ils?</b></p>	<p>Processus : nature et représentation</p> <p>Progiciels de gestion dans les métiers de l'organisation : approche fonctionnelle, gestion de processus et flux de travail (<i>workflow</i>)</p> <p>e-commerce</p> <p>Travail à distance</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 de :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- identifier les différentes étapes d'un processus de gestion et d'en schématiser l'enchaînement ;</li> <li>- repérer les effets de l'automatisation des activités de gestion sur la circulation de l'information, l'organisation du travail et le rôle des acteurs.</li> </ul>
---	---	--

**THÈME**  
**GESTION ET CRÉATION DE VALEUR**

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 permet, dans un environnement source de contraintes et d'opportunités, la réalisation de l'objet social de l'organisation (sa finalité) en créant de la valeur de différentes natures à partir de la mobilisation et de l'allocation de ressources rares.

Questions de gestion	Notions	Contexte et finalités
<p><b>Une association, une organisation publique, une entreprise peuvent-elles être gérées de façon identique ?</b></p>	<p>Objet social</p> <p>Environnement</p> <p>Production de l'organisation : biens, services, services associés</p> <p>Marchés, échanges marchands et non marchands</p> <p>Processus de gestion : acteurs internes et externes, activités, flux, stocks</p> <p>Mobilisation et allocation des ressources</p> <p>Clients, usagers</p> <p>Fournisseurs, prescripteurs</p>	<p><b>Chaque organisation se caractérise par un objet social et un environnement que la gestion appréhende à travers des processus. Certains sont communs aux différents types d'organisation alors que d'autres nécessitent d'être adaptés.</b></p> <p><i>À partir de l'étude de situations d'organisations concrètes et variées, l'élève est capable de :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- représenter l'activité d'une organisation à l'aide d'un schéma simple caractérisant les acteurs, leur activité et les flux ;</li> <li>- distinguer les types de ressources et leurs emplois dans l'organisation ;</li> <li>- mettre en relation des choix de gestion d'une organisation (sociaux, commerciaux ou financiers) au regard des caractéristiques de son environnement et de son objet social.</li> </ul>
<p><b>Comment la gestion d'une organisation contribue-t-elle à la création de différentes formes de valeur ?</b></p>	<p>Valeur sociale, création et répartition de la valeur ajoutée, taxe sur la valeur ajoutée</p> <p>Valeur financière : - fondée sur le revenu (à partir du compte de résultat) - fondée sur le patrimoine (à partir du bilan financier)</p> <p>Valeur perçue : image de marque, notoriété, satisfaction, qualité</p>	<p><b>Les processus de gestion concourent à la création de différentes formes de valeur : valeur fondée sur le revenu (approche en termes de flux), valeur fondée sur un patrimoine (approche en termes de stocks), valeur perçue, valeur sociale.</b></p> <p><i>À partir de l'étude comparative de différentes situations d'organisations concrètes, l'élève est capable de :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- caractériser les différents types de valeur et de les mettre en relation avec les attentes d'acteurs ;</li> <li>- utiliser un bilan et un compte de résultat pour repérer la valeur financière produite par une organisation (principalement une entreprise) ;</li> <li>- utiliser des indicateurs simples pour repérer la valeur perçue produite par l'organisation ;</li> <li>- repérer (à partir de la notion de valeur ajoutée) les compromis réalisés pour répondre aux attentes des acteurs, du fait des contraintes de ressources et de création de valeur (valeur ajoutée) ;</li> <li>- décrire le mécanisme de la taxe sur la valeur ajoutée pour une organisation donnée.</li> </ul>

**THÈME  
ÉVALUATION ET PERFORMANCE**

La performance d'une organisation s'apprécie au regard de son objet social, de ses objectifs, des attentes des acteurs et des contraintes de son environnement. L'organisation doit mesurer ses résultats, en assurer un suivi régulier et vérifier qu'ils sont en phase avec les objectifs poursuivis ainsi qu'avec l'évolution de son environnement. Elle doit analyser les écarts constatés et décider des éventuelles interventions correctrices.

L'étude du thème vise à appréhender comment la gestion propose des outils pour d'évaluation des résultats de l'organisation, suit et analyse les conditions de leur obtention et construit des indicateurs pertinents au regard de la performance attendue dans ses différentes dimensions.

Questions de gestion	Notions	Contexte et finalités
<p><b>Qu'est-ce qu'une organisation performante ?</b></p>	<p>Performance organisationnelle : efficacité et efficience</p> <p>Performance commerciale : fidélité, chiffre d'affaires, part de marché</p> <p>Performance financière : rentabilité, profitabilité, dividendes, autofinancement</p> <p>Performance sociale : bilan social</p>	<p><b>L'analyse de la performance de l'organisation doit être envisagée dans ses diverses composantes, c'est-à-dire en établissant un lien entre les résultats obtenus et les aspirations des différents acteurs. 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 dans le temps.</b></p> <p><i>À partir de l'observation de situations d'organisation concrètes et d'informations qualitatives et quantitatives données, extraites notamment d'un tableau de bord, l'élève est capable :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- d'identifier les principaux indicateurs pertinents pour apprécier la performance de l'organisation ;</li> <li>- d'effectuer des comparaisons dans le temps et dans l'espace pour situer la performance d'une organisation ;</li> <li>- de repérer, dans une organisation, en quoi les aspirations des différents acteurs peuvent constituer des contraintes et/ou des opportunités dans la recherche de la performance.</li> </ul>
<p><b>Les décisions de gestion rendent-elles toujours une organisation plus performante ?</b></p>	<p>Prix, coût, marge</p> <p>Qualité (biens et services)</p>	<p><b>Les décisions de gestion peuvent être orientées vers l'amélioration de la performance de l'organisation. 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 la relation entre le coût et le prix d'un produit ou d'un service ;</li> <li>- d'analyser la relation entre le prix, le coût et le niveau de qualité d'un produit ou d'un service ;</li> <li>- d'analyser comment en privilégiant certains indicateurs de performance (ex. chiffre d'affaires) d'autres indicateurs peuvent être dégradés (ex. rentabilité).</li> </ul>



**THÈME**  
**TEMPS ET RISQUE**

Gérer c'est prévoir et anticiper et donc prendre des risques. La recherche de l'efficacité en gestion, quelle que soit l'organisation considérée, ne peut se résumer au choix de la bonne méthode ou de la bonne technique. Elle prend nécessairement en compte deux facteurs indissociables de toute décision : le temps dans ses différentes dimensions (délais de réaction, durée de mise en œuvre...) et le risque associé (pour les acteurs internes et externes de l'organisation).

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 du temps et du risque.

L'étude du thème vise à mettre en évidence l'importance de l'intégration du temps dans les décisions de gestion et du recours aux moyens de limiter les conséquences des risques identifiés par les acteurs de l'organisation.

Questions de gestion	Notions	Contexte et finalités
<p><b>La prise en compte du temps modifie-t-elle la décision ?</b></p>	<p>Horizon et période</p> <p>Actualité et pérennité de l'information, veille informationnelle</p> <p>Prospective en matière d'activités : enquête, budget, seuil de rentabilité</p> <p>Actualisation des flux financiers</p> <p>Outils de planification et de gestion du temps</p>	<p><b>L'horizon de l'organisation est ordonné en termes échelonnés : court, moyen et long terme avec des niveaux décisionnels différents (de l'opérationnel au stratégique) et des degrés variables quant à la valeur de l'information disponible.</b></p> <p><b>Par ailleurs, le découpage du temps en périodes au sein d'une organisation est lié à différentes contraintes : institutionnelles (durée du travail, publication des résultats...), sectorielles (fluctuations saisonnières, longueur du cycle de production, ouverture des marchés...), technologiques.</b></p> <p><b>Pour mieux faire face aux contraintes temporelles, l'organisation peut utiliser des outils et méthodes d'aide à la prévision et à l'homogénéisation de la valeur par rapport au temps.</b></p> <p><i>À partir de l'étude de situations d'organisations concrètes et variées et d'outils de simulation, de résultats d'enquête, 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>- d'identifier, en lien avec le contexte proposé, les temps caractéristiques de l'organisation ;</li> <li>- de repérer l'importance de la valeur de l'information pour prendre des décisions pertinentes ;</li> <li>- de repérer, dans une organisation, en quoi des décisions prises à un instant peuvent affecter sa performance dans le futur ;</li> <li>- d'utiliser des données prospectives pour repérer l'incidence d'une évolution de l'activité d'une organisation sur son résultat (seuil de rentabilité) ;</li> <li>- d'utiliser des données prospectives pour repérer l'incidence d'une évolution de l'activité d'une organisation sur sa trésorerie (démarche budgétaire).</li> </ul>
<p><b>La recherche de l'amélioration de la performance comporte-t-elle des risques ?</b></p>	<p>Facteurs externes : évolution de la demande, cycle de vie obsolescence, rupture technologique, approvisionnement</p>	<p><b>La recherche de l'amélioration de la performance peut s'accompagner voire générer des risques pour l'organisation. Leur prise en compte nécessite d'en identifier les origines : celles liées aux aléas et celles liées aux temps.</b></p>

	Facteurs internes de risque, liés aux décisions de l'organisation	<p><b>Les organisations s'adaptent en mettant en place des modalités de gestion des risques permettant d'en limiter les conséquences.</b></p> <p><i>En s'appuyant sur des informations concrètes (témoignages de dirigeants d'organisation, récits d'entreprise...) et des outils de simulation, l'élève est capable :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- de repérer les risques externes auxquels les organisations sont confrontées ;</li> <li>- repérer les risques induits par une décision dans un contexte organisationnel donné ;</li> <li>- d'apprécier l'incidence du risque sur la performance de l'organisation, notamment en utilisant des données probabilisées appliquées à une situation de gestion.</li> </ul>
--	---	--