

Une enseignante en management nous livre ses secrets en matière de pédagogie

À propos du livre de Sylvie Cordesse Marot, *Enseigner le management par des situations-problèmes* (préface de Michel Berry et postface de Jacqueline Costa-Lascoux), Lyon, Chronique sociale, 2015

Par Michel VILLETTE

Centre Maurice Halbwachs, ENS/EHESS/CNRS

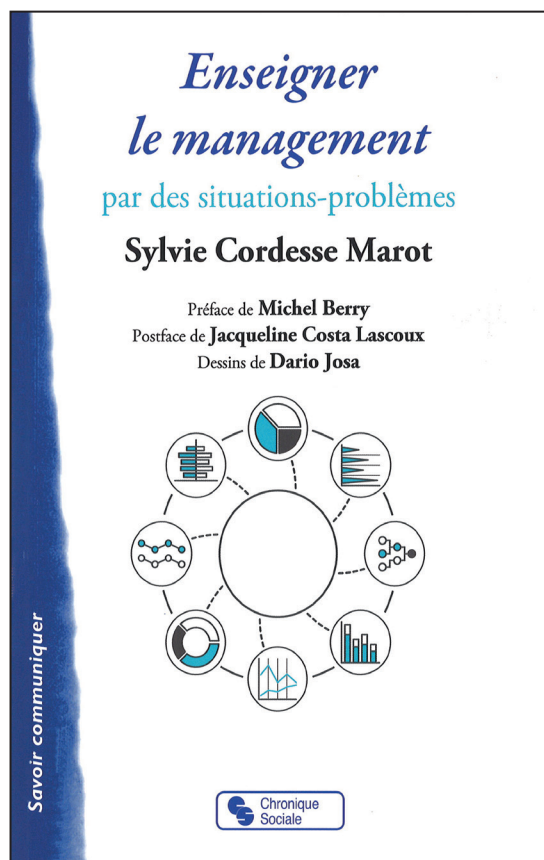
Sylvie Cordesse Marot a enseigné la gestion en classes de première et de terminale, puis auprès d'étudiants en BTS et d'adultes. Forte de ces expériences, elle propose aux enseignants de gestion un exposé clair et précis des pratiques pédagogiques qu'elle a mises au point.

Transmettre à d'autres, et en particulier aux enseignants débutants, des manières d'enseigner qui ont fait leurs preuves est extrêmement utile. C'est aussi une démarche courageuse, car elle expose à la critique, aux querelles d'école, voire aux anathèmes⁽¹⁾.

La manière d'enseigner de Sylvie Cordesse Marot est d'inspiration socratique : elle ne cherche pas avant tout à transmettre un savoir, mais à mettre ses élèves en situation de redécouvrir par eux-mêmes quelques principes de base que la littérature savante ne fait qu'approfondir et développer. Quelles sont les questions qui se posent lorsque l'on veut entreprendre ? Quelles sont les difficultés que l'on rencontre lorsque l'on veut fabriquer un produit, organiser le travail d'une équipe, tenir des comptes ? Quelles sont

les réponses possibles ? Comment celles-ci ont-elles varié au cours de l'histoire ? Que dit la littérature académique sur ces différents sujets ?

réponses aux problèmes de la gestion d'entreprise et se disposeront ainsi à accueillir les connaissances plus élaborées dont ils auront saisi l'intérêt.



Le cheminement pédagogique part toujours d'une mise en situation des élèves. Ainsi, aux pages 44 et 45, lorsqu'il s'agit de se demander ce qu'est un entrepreneur : la consigne à la question « Connaissez-vous dans votre entourage un créateur d'entreprise, d'association ou même d'une administration ? » est qu'il importe qu'ils fassent référence au boucher ou au boulanger du coin, plutôt qu'à Bill Gates en personne (et l'on voit bien les commentaires utiles qu'un enseignant peut formuler à partir d'une telle observation).

En pages 152 et 153, lorsqu'il s'agit de découvrir comment on tient les comptes d'une entreprise. La consigne n°7 est celle-ci : « Présentez le bilan d'un lycéen qui a travaillé un mois dans une banque et qui vient de

Le postulat de l'enseignante est que les élèves sont intelligents, curieux et imaginatifs et que, si on les place dans une situation bien choisie, ils réinventeront par eux-mêmes certaines des

⁽¹⁾ En tant que présidente d'une des principales associations d'enseignants de sciences économiques et sociales du secondaire, l'APCEG (Association des professeurs de Communication, économie et gestion), Sylvie Cordesse Marot est engagée dans diverses polémiques portant sur la définition des programmes et sur les horaires, les modalités d'évaluation et les méthodes pédagogiques de l'enseignement, en particulier celui du management d'entreprise.

recevoir 500 euros déposés à la banque. Nous sommes le 31 août, il n'a encore eu le temps de rien dépenser. »

Suit la consigne n°8 : « Le 1^{er} septembre, ce lycéen s'achète un appareil photo, qui lui coûte 250 euros, et des vêtements, qu'il paie 150 euros. Présentez un deuxième bilan daté du 1^{er} septembre. », et ainsi de suite...

Aux pages 168 et 169, lorsqu'il s'agit d'amener les élèves à réfléchir sur la manière dont on divise et organise le travail d'une équipe en vue de produire une marchandise, il est préconisé la projection d'un extrait du film *Les Temps Modernes* (de Charlie Chaplin) pour signaler ce qu'il vaudrait mieux ne pas faire. Tout de suite après, les élèves sont mis en situation d'assurer une fabrication : produire avec de la colle et du carton des petites boîtes à pilules. Il faut en produire le plus grand nombre possible, dans un temps donné. Elles doivent être conformes à un cahier des charges. Ensuite, il faut analyser cette production et en rendre compte sur une affiche (consommation de matière, temps de main-d'œuvre, productivités comparées des équipes...). Ces travaux pratiques permettent aux élèves de se rendre compte par eux-mêmes qu'il n'est pas si facile d'échapper au drame vécu par Charlot...

Sylvie Cordesse Marot vise avant tout à développer le sens pratique des élèves. Elle les rend actifs et stimule leur imagination créatrice grâce à ses astucieuses mises en situation. C'est à mon avis l'apport principal de son livre, qui n'est pas sans évoquer les méthodes pédagogiques des instituteurs de campagne d'autrefois, lorsqu'ils enseignaient l'arithmétique par des dénombrements de vaches et de cochons. Ce souci de la pratique répond à un réel besoin. C'est un apport qui peut être d'une grande utilité pour d'autres enseignants, même s'ils ne sont pas tout à fait d'accord avec les contenus de connaissance proposés dans le livre.

Comme l'indique l'auteure (page 21), « le pédagogue est toujours en équilibre entre deux écueils : trop facile/trop difficile, trop court/

trop long, trop lent/trop rapide... ». Je complèterais volontiers cette liste en y ajoutant : « trop critique/trop complaisant, trop intemporel/trop dépendant de l'actualité, trop idéaliste et tourné vers un avenir meilleur/trop réaliste et enfermé dans un état de fait qui pourrait être autrement, trop proche des programmes officiels/trop indépendant par rapport aux prescriptions ministérielles... »

Selon les chapitres et selon les exercices proposés, ainsi que selon les auteurs cités (tantôt Gilles Deleuze, Pierre Bourdieu ou Vincent de Gaulejac, et tantôt Peter Drucker, Henri Ford et Joseph Schumpeter), on oscille entre une perspective d'intellectuelle critique et distanciée, des tentations normatives et des orientations pratico-pratiques. Globalement, on peut avoir, à la lecture du manuel, le sentiment que l'auteure est plutôt orientée vers la promotion de l'entrepreneuriat et qu'elle affiche une préférence pour les entreprises « socialement responsables ». Elle invite les élèves à faire preuve de plus d'esprit critique (par exemple, aux pages 66 et 67), mais elle n'insiste guère sur la version dure du capitalisme et pas assez, à mon avis, sur la difficulté qu'il y a à gagner de l'argent, surtout lorsque l'on n'est pas très bien placé sur le marché, à l'instar d'un nouvel entrant, privé de toute rente de situation... Pour l'entrepreneur placé dans ces conditions difficiles, la maximisation du profit - aussi minuscule soit-il - devient un impératif catégorique.

En faisant l'éloge de l'entreprise éthique et « socialement responsable », l'auteure ne fait que se conformer aux prescriptions du programme officiel de management des entreprises du BTS, qui stipule que « *l'entreprise a une finalité qui ne peut se réduire à la maximisation du profit. Elle reflète les aspirations de la communauté humaine qui constitue l'entreprise et se décline également en termes de biens et de services offerts à la clientèle. La mise en œuvre de cette finalité pose la question de la responsabilité de l'entreprise en matière éthique, sociale et environnementale.* »

Difficile d'écrire un manuel qui ne se conforme pas aux programmes officiels ! Difficile, aussi, de ne pas être normatif, sur la base d'un programme qui l'est tant et qui tranche ouvertement en faveur de la thèse d'Edward Freeman (1974) contre celle de Milton Friedman (1970) - au risque de prendre des désirs de politiciens et de hauts fonctionnaires pour des réalités de la vie des affaires !

Cependant, l'auteur essaie de maintenir la discussion ouverte, comme on pourra le constater en lisant les cas « Samsufi » et « Fonderies du Poitou » (alias Sanofi et Montupet) (aux pages 84 et 89), deux cas destinés à faire réfléchir les élèves sur les finalités d'une entreprise. Des cas où, à mon avis, manque une analyse des contraintes financières et des perspectives stratégiques des entreprises évoquées. Du coup, l'analyse que peuvent en faire les élèves se réduit à une confrontation trop simpliste entre, d'un côté, l'appât du gain des dirigeants et, de l'autre, la protection de l'emploi des ouvriers. Il se confirme ainsi que le dispositif pédagogique pousse alors subrepticement en faveur de Freeman et délaisse Friedman. En faisant l'impasse sur les nécessités de la pratique des affaires, il accorde sans doute trop de place aux considérations morales et surestime la liberté de choix des dirigeants.

Autrefois, on disait : « Il ne faut pas désespérer Billancourt... ». Mais aujourd'hui, on dit : « Il ne faut pas désespérer les jeunes d'entreprendre ».

Se faisant pédagogue, l'État suppose qu'il n'y aura pas assez de travail salarié pour tout le monde dans les grandes entreprises et les administrations, et il incite tout un chacun à devenir son propre entrepreneur. La méthode Coué s'impose, quitte à broser un tableau enchanté de la création d'entreprise. Si l'auteure ne tombe jamais explicitement dans l'apologie de l'entrepreneuriat comme mode de résolution de la question sociale, Jacqueline Costa-Lascoux, qui est directrice de recherche au CNRS, le fait dans une postface, où l'ouvrage est présenté comme un

outil destiné à aider les élèves des milieux défavorisés à échapper au chômage grâce à la transmission d'une « culture de l'entreprise » et à la formation d'un « esprit d'entreprise ». L'enseignement du management, le remède à la pauvreté ?

N'est-ce pas là une de ces idées générales par trop certaines, trop évidentes, dont il conviendrait de se départir pour s'en tenir prudemment à cette pédagogie socratique que Sylvie Cordesse Marot appelle de ses vœux ?