

# Sciences de Gestion

## Spécialité : RESSOURCES HUMAINES ET COMMUNICATION

### Classe de terminale de la série Sciences et Technologie du Management et de la Gestion

#### I. PRESENTATION GENERALE

##### 1. La spécialité « Ressources Humaines et Communication »

L'appellation « Ressources humaines et Communication » signifie que le programme concerne deux champs de connaissances parfaitement complémentaires et non dissociables au sens où :

- parce qu'elles conditionnent fortement le fonctionnement et l'action au sein des organisations, les ressources humaines constituent un domaine privilégié des sciences de gestion. Les ressources humaines sont un objet d'étude et de questionnement qui nécessite de dépasser (et donc d'inclure) l'approche fonctionnelle de la GRH (gestion des ressources humaines) pour l'enrichir de concepts empruntés aux sciences de la communication ;

- la communication n'est pas considérée comme un champ d'étude pris isolément. Les concepts et démarches de communication permettent d'avoir une représentation précise du fonctionnement et des conditions de mobilisation des ressources humaines dans l'organisation.

Enfin, il est important de souligner qu'à travers cette spécialité, la communication participe pleinement à la construction personnelle des élèves, non pas simplement en termes de développement de capacités à communiquer (qui ne sont pas spécifiques à cette spécialité), mais plus particulièrement en termes de prise de conscience sociale et citoyenne de la place accordée aux ressources humaines dans les organisations.

##### 2. Les objectifs du programme

Le programme de Sciences de gestion de la spécialité « Ressources Humaines et Communication » a pour objectif principal l'étude des démarches de gestion mises en œuvre dans tout type d'organisation en matière de ressources humaines, visant à concilier la recherche de la performance économique avec la performance sociale, en prenant appui tant sur l'action individuelle que collective.

S'inscrivant dans la même perspective didactique que l'enseignement de Sciences de gestion de la classe de première, le programme de la spécialité « Ressources Humaines et Communication » permet aux élèves :

- d'approfondir leur compréhension des fonctionnements humains dans les organisations ;
- de développer un regard critique sur l'efficacité des méthodes, des techniques et des outils mobilisés pour gérer les ressources humaines, notamment au regard des résistances et des tensions individuelles ou collectives qui peuvent apparaître ;
- d'être sensibilisés aux différents champs de savoirs qui éclairent la réflexion et nourrissent les pratiques, tels que le droit, la communication, la gestion administrative, la sociologie du travail, la psychologie sociale ou encore la gestion des ressources humaines.

La mise en œuvre d'une démarche technologique et l'approche concrète des savoirs qu'elle suppose, sont ainsi de nature à consolider des projets de poursuite d'études supérieures dans ces domaines.

##### 3. Les principes fondateurs de la conception du programme

Le programme prend appui sur les enseignements de Sciences de gestion et de Management des organisations de la classe de première, notamment par leurs apports en matière de lecture des organisations et des problématiques qu'elles rencontrent.

Le programme possède une forte dimension juridique ; il sollicite très concrètement les savoirs et les raisonnements relevant du droit du travail et de la réglementation générale des relations de travail. Au-delà des notions juridiques qui apparaissent très explicitement dans certains thèmes, il est important de systématiquement mettre en perspective toutes les autres notions étudiées, dans leur contexte juridique et ainsi d'établir des liens avec le programme de droit du tronc commun.

La dimension technologique de la formation est aussi très présente, sous plusieurs formes :

- par l'approche intégrative des concepts, des méthodes et de leur mise en œuvre concrète pour gérer les ressources humaines dans les organisations ;

- par le recours systématique aux technologies de l'information et de la communication ;
- par le questionnement des notions et des méthodes au service du choix et de la décision. Le programme est ainsi construit pour favoriser l'identification de problèmes, la formulation d'hypothèses, l'utilisation de cas et le recours à la simulation.

Outre ce qui a été rappelé précédemment, la communication est abordée sous une double dimension :

- une dimension socio-constructiviste<sup>1</sup> au sens où la communication permet d'analyser comment un individu, dans sa relation à l'autre, aux autres, participe à la « construction humaine » des organisations à travers les interactions, les processus et les phénomènes relationnels. Le champ scientifique privilégié, qui sert de substrat à cette approche de la communication, est celui de la psychologie sociale ;
- une dimension organisée et instrumentale au sens où la communication permet de réguler les relations de travail via les modes d'organisation du travail, de mettre en œuvre des pratiques organisationnelles et de proposer des techniques, des outils et supports de communication.

#### 4. L'architecture du programme

Le programme de Sciences de gestion de la spécialité « Ressources Humaines et Communication » de la classe de terminale, tout comme en classe de première, aborde les fonctionnements humains dans les organisations à travers les tensions qui s'exercent entre l'individu et le collectif.

Il s'agit ici de montrer en quoi les démarches de gestion en matière de Ressources Humaines ne peuvent se réduire à l'application systématique de méthodes éprouvées, mais qu'elles s'inscrivent dans des contextes relationnels complexes d'où peuvent naître des résistances individuelles ou collectives, favorisant ou pas leur efficacité.

Le programme comprend quatre thèmes :

- **Mobilisation/Motivation**
- **Compétences/Potentiel**
- **Cohésion/Conflits**
- **Coordination/Coopération**

Traduisant la volonté de mettre en œuvre quelques grands choix managériaux (mobiliser, réguler, coordonner, former), ces thèmes couvrent les principales problématiques de ressources humaines en reposant sur le postulat que la préservation et la valorisation des ressources humaines constitue un préalable à la recherche de la performance.

C'est pourquoi chacun des intitulés résume le rapport dialectique qui existe entre l'intention de l'organisation (premier terme du titre) et la prise en compte de la dimension humaine (second terme du titre).

Ces thèmes ne sont pas hiérarchisés et peuvent donc être traités dans n'importe quel ordre ou en parallèle.

Compte-tenu du volume des notions, des attendus pour les élèves et des modalités pédagogiques envisagées, le poids relatif de chaque thème dans l'ensemble du programme est estimé à :

- Mobilisation/Motivation; environ 30%
- Compétences/Potentiel; environ 25%
- Cohésion/Conflits; environ 20%
- Coordination/Coopération; environ 25%

Cette répartition est indicative et ne tient pas compte des ajustements qui peuvent être décidés localement.

---

<sup>1</sup> La communication ne s'intéresse donc pas ici à la construction psychologique, interne de l'individu.

## II. PROGRAMME

Pour chaque thème, le programme est constitué d'une introduction résumant la problématique générale du thème et d'un tableau en trois colonnes :

- la colonne de gauche comporte plusieurs « Questions de gestion » qui permettent d'aborder les notions à partir de problèmes de gestion qui peuvent se poser. Il ne s'agit pas de prétendre vouloir apporter une réponse exhaustive à la question mais plutôt d'orienter, de donner du sens et donc de circonscrire les notions à étudier. *Par exemple, aborder la communication interne dans une question sur la mobilisation, conduit à ne pas en faire une description exhaustive mais de ne s'intéresser qu'à certains types d'actions*
- la colonne centrale « Notions » résume les principales notions à construire. Les notions sont abordées en tant qu'éléments de réponse à la question de gestion. *Par exemple, « besoins de travail, recrutement, accueil, intégration » constitue les points clés de la réponse à la question « comment répondre aux besoins en compétences de l'organisation ? »*
- la colonne de droite « Contexte et finalités » définit le contexte didactique des notions et les objectifs d'apprentissage pour les élèves. Le cas échéant, quelques remarques complémentaires d'ordre pédagogique sont précisées (en italique). Là encore, les limites des notions sont fixées en fonction des attendus pour les élèves. *Par exemple, l'attendu « repérer en quoi les éléments et indicateurs du bilan social peuvent alimenter le dialogue social. » implique de s'intéresser en priorité aux éléments du bilan social qui peuvent faire l'objet de négociations, de consultations.*

### Mobilisation / Motivation

La mobilisation des ressources humaines consiste, pour l'organisation, à rassembler ses membres afin qu'ils conjuguent leurs énergies pour atteindre des objectifs, dans une logique de performance. Mobiliser ne suffit pas, encore faut-il que chacun soit motivé. Or la motivation ne se décrète pas ; elle dépend de facteurs internes et externes à l'individu qui influencent son action et ses comportements. Le cadre et les conditions de travail, la rémunération, la communication interne sont autant de facteurs qui peuvent renforcer ou affaiblir la mobilisation et la motivation.

QUESTIONS DE GESTION	NOTIONS	CONTEXTE ET FINALITES
<i>Comment faire du cadre juridique du travail, un facteur de motivation ?</i>	<p>La motivation :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Facteurs internes</li> <li>- Facteurs externes</li> </ul> <p>Le cadre de travail :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Cadre juridique de la relation de travail</li> <li>- Aménagement du temps de travail :               <ul style="list-style-type: none"> <li>- horaires fixes/variables,</li> <li>- annualisation,</li> <li>- compte épargne-temps.</li> </ul> </li> </ul>	<p><b>Largement déterminés par des contraintes juridiques, les choix de définition du cadre de travail faits par les organisations visent à favoriser la mobilisation et accroître la motivation de ses membres.</b></p> <p><b>Il en va ainsi de l'aménagement du temps de travail qui constitue un élément essentiel de la performance mais aussi de l'équilibre des individus au travail.</b></p> <p><i>A partir de situations de travail appartenant à un environnement accessible aux élèves ou de témoignages, analysés dans leurs dimensions juridiques, organisationnelle et sociale, l'élève est capable de :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- expliquer, dans une situation de travail donnée, la manifestation ou, au contraire, l'absence de motivation ;</li> <li>- identifier des dispositions, réglementaires ou non, qui conditionnent la motivation et l'implication du salarié dans une relation de travail donnée ;</li> <li>- repérer la variété des aménagements du temps de travail et leur impact sur la vie professionnelle et personnelle du salarié ;</li> <li>- calculer des temps de travail en se limitant à des cas simples, avec utilisation d'un tableur</li> <li>- proposer une ou des solutions, dans une situation-problème donnée, tenant compte de la nécessité d'assurer un équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle.</li> </ul> <p><i>Remarque : Les élèves doivent réfléchir ici à l'impact des textes à valeur juridique (règlement intérieur, contrat de travail, notes</i></p>

		<i>de service sur de nouveaux horaires, etc.) qui encadrent la relation de travail, sans pour autant procéder à une analyse juridique de type « analyse de contrat ».</i>
<i>La recherche du mieux vivre au travail est-elle compatible avec les objectifs de performance ?</i>	<p>Les conditions de travail :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Santé et sécurité : <ul style="list-style-type: none"> <li>- accidents du travail,</li> <li>- maladies professionnelles et risques psychosociaux,</li> <li>- handicap</li> <li>- souffrance au travail.</li> </ul> </li> <li>- Indicateurs sociaux</li> <li>- Eléments d'ergonomie</li> <li>- Responsabilité Sociale de l'Entreprise et bien-être au travail</li> </ul>	<p><b>Il est habituel d'opposer la recherche des performances économiques à la recherche permanente d'amélioration des conditions de travail. Or la prévention des risques majeurs du travail, relatifs à la santé et à la sécurité, permet non seulement de réduire les coûts cachés du travail mais, plus encore, de faire du bien-être au travail un vecteur de performance.</b></p> <p><i>A partir, notamment, de l'observation et de l'analyse de vidéos, d'extraits de bilans sociaux, de tableaux de bord, l'élève est capable de :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- apprécier l'intérêt porté par l'organisation à l'environnement de travail à travers des dispositifs mis en œuvre ;</li> <li>- repérer les situations de travail à risque ;</li> <li>- interpréter les grandeurs caractéristiques d'un bilan social ;</li> <li>- simuler, à l'aide d'un tableur, et interpréter quelques indicateurs de gestion sociale, tels que les taux d'absentéisme, de rotation du personnel, d'accidents du travail et de maladies professionnelles, dans des hypothèses de dégradation ou d'amélioration des conditions de travail ;</li> <li>- caractériser le bien-être au travail dans le cadre de la responsabilité sociale de l'organisation (RSE) et dans sa recherche d'efficacité du travail ;</li> <li>- rechercher des mesures simples, de nature ergonomique, pour traiter une situation de dégradation des conditions de travail.</li> </ul> <p><i>Remarque : Au niveau de l'ergonomie, l'élève s'attachera simplement aux dispositions concernant les facteurs d'ambiance, l'aménagement des espaces de travail, mises en œuvre afin de préserver la santé et la sécurité des individus au travail.</i></p>
<i>Comment passer de la rémunération à la reconnaissance de l'individu au travail ?</i>	<p>La reconnaissance du travail par la rémunération :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Individualisation de la rémunération : <ul style="list-style-type: none"> <li>- primes individuelles et collectives,</li> <li>- modulation personnelle,</li> <li>- avantages particuliers.</li> </ul> </li> <li>- Intéressement, participation, épargne salariale.</li> </ul>	<p><b>Si la rémunération est la première contrepartie de l'activité de travail, elle peut aussi, en tant que signe de reconnaissance de l'individu, devenir, un levier puissant de mobilisation et de motivation. A condition toutefois de résoudre le difficile problème de l'individualisation et donc de trouver un équilibre entre les composantes collectives et individuelles de la rémunération...</b></p> <p><i>A partir de la lecture de différents bulletins de paie, associée à l'exploitation d'une documentation à caractère juridique - par exemple : contrats de travail, accords d'entreprise, conventions collectives, extraits de Codes - l'élève est capable de :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- justifier les éléments d'une rémunération conforme au cadre réglementaire ;</li> <li>- repérer les composantes d'une rémunération individualisée et en identifier les intérêts et les limites.</li> </ul> <p><i>A partir de l'analyse de contextes incluant témoignages, données chiffrées, résultats d'enquêtes et de documents, l'élève est capable de :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- argumenter dans quelle mesure la rémunération peut être ou non un levier de mobilisation et un facteur de motivation;</li> <li>- recenser les difficultés de mesure de la performance personnelle et du « mérite ».</li> </ul>

<p><i>Communiquer à l'interne suffit-il à mobiliser ?</i></p>	<p>La communication au service de la mobilisation :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Communication interne</li> <li>- Animation d'équipes</li> </ul>	<p><b>La communication interne poursuit de nombreux objectifs et tend même, parfois, à se confondre avec la communication externe en considérant le personnel comme des citoyens et des consommateurs à part entière. Si la mobilisation de chacun, autour des objectifs de l'organisation, reste centrale dans les opérations de communication interne, encore faut-il que l'animation des équipes puisse constituer un véritable « relais organisationnel ».</b></p> <p><i>A partir d'exemples d'opérations de communication et de l'observation de supports tels que l'intranet, les blogs, les sites web, les réseaux sociaux, l'élève est capable de :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- repérer les objectifs de la communication interne ;</li> <li>- discuter de la réussite ou non d'une opération de communication interne ;</li> <li>- percevoir l'intérêt des TIC en tant que supports de communication interne.</li> </ul> <p><i>A partir de l'observation et de l'analyse de vidéos, de situations pouvant faire l'objet de simulation, de bilans de participants, l'élève est capable de :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- caractériser les différentes techniques d'animation des équipes et leurs limites;</li> <li>- apprécier leur efficacité du point de vue de l'adhésion ou non des équipes aux objectifs de l'organisation</li> </ul>
---	--	--

## Compétences / Potentiel

L'organisation est confrontée à une double exigence : répondre à ses besoins de travail en trouvant les compétences nécessaires, mais aussi tenir compte de l'aspiration de chacun à pouvoir développer son potentiel. Les compétences désignent les capacités d'un individu à mobiliser ses ressources, dans une situation de travail donnée, pour atteindre une performance voulue par l'organisation. Le potentiel peut s'exprimer à travers les parcours individuels dans la recherche de développement professionnel. Des tensions peuvent ainsi apparaître entre les aspirations individuelles et les intérêts de l'organisation. Il convient donc d'inscrire les compétences dans les parcours des individus avec comme finalité, non seulement la recherche de la performance, mais aussi la contribution à une forme d'épanouissement professionnel.

QUESTIONS DE GESTION	NOTIONS	CONTEXTE ET FINALITES
<p><i>Comment répondre aux besoins en compétences de l'organisation ?</i></p>	<p>Les besoins de travail :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Compétences</li> <li>- Potentiel et parcours professionnel</li> <li>- Qualification et emploi</li> </ul> <p>Le recrutement L'accueil L'intégration</p>	<p><b>Le fonctionnement et la performance de l'organisation reposent notamment sur les compétences qui y sont mobilisées.</b></p> <p><b>Dans le cadre général de la gestion prévisionnelle des emplois et compétences (GPEC), la définition des emplois, en termes de compétences attendues et de qualifications recherchées, constitue un préalable incontournable.</b></p> <p><b>Si la satisfaction des besoins en travail de l'organisation dépend de la qualité du processus de recrutement, la mobilisation des compétences et l'expression du potentiel sont directement liées aux conditions d'accueil et d'intégration...</b></p> <p><i>A partir de l'observation de curriculum vitae, d'offres d'emploi, de conventions collectives, de grilles de classification des qualifications et des emplois, de l'étude de recrutements, de livrets d'accueil et de parcours d'intégration, l'élève est capable de :</i></p>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>- identifier comment l'organisation traduit ses besoins de travail en compétences et potentiel ;</li> <li>- repérer dans une grille de classification, les qualifications et les emplois correspondants ;</li> <li>- vérifier la pertinence des modalités de recrutement par rapport aux exigences de l'organisation</li> <li>- apprécier des modalités d'accueil et d'intégration des individus ;</li> </ul> <p><i>Remarque : En matière de recrutement, l'élève n'a pas à étudier les méthodes psychologisantes (ex : morphopsychologie, analyse graphologique, résistance psychique, etc.)</i></p>
<p><i>Peut-on évaluer les compétences mais aussi le potentiel d'un individu ?</i></p>	<p>L'évaluation des compétences et du potentiel :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Modes d'évaluation</li> <li>- Bilan professionnel</li> <li>- Bilan de compétences</li> </ul>	<p><b>Si les compétences permettent de gérer l'activité de travail, leur évaluation n'en reste pas moins complexe et risque parfois de se confondre avec l'évaluation subjective des individus. Comment ainsi objectiver l'évaluation des compétences ? La mise en place de protocoles d'entretiens, de bilans constitue une réponse adaptée tant pour l'organisation que pour les individus désireux d'exprimer leur potentiel et d'orienter leur projet de carrière.</b></p> <p><i>A partir de vidéos, de témoignages, d'articles sur les pratiques d'entretiens d'évaluation et de bilan et de leurs supports associés, l'élève est capable de :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- comparer les différents modes d'évaluation des résultats du travail, des compétences et du potentiel des individus ;</li> <li>- identifier les objectifs des dispositifs d'évaluation et leurs intérêts, tant pour l'organisation que pour les individus ;</li> </ul>
<p><i>La gestion des compétences permet-elle de garantir l'employabilité de l'individu ?</i></p>	<p>La gestion des compétences et l'employabilité :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Formation professionnelle continue</li> <li>- Gestion de carrière</li> <li>- Mobilité professionnelle</li> </ul>	<p><b>Pour toute organisation, la formation professionnelle répond à la nécessité d'adapter les compétences des individus en fonction des évolutions économiques et technologiques. Si l'intégration et la mobilité professionnelles peuvent être plus ou moins imposées, le maintien de l'employabilité peut constituer une réponse aux besoins de l'individu et à ceux de l'organisation ...</b></p> <p><i>A travers l'analyse de plans de formation et de dispositifs de gestion prévisionnelle des carrières, en resituant bien les dispositifs dans le cadre des obligations juridiques, l'élève est capable de :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- identifier les moyens permettant à l'organisation de faire évoluer les compétences ;</li> <li>- analyser les dispositifs visant à favoriser la mobilité professionnelle des individus ;</li> <li>- identifier les résistances aux changements professionnels et les alternatives pour les surmonter</li> <li>- repérer les enjeux, pour l'individu, d'une démarche volontaire à faire valoir ses droits à la formation</li> </ul> <p><i>Remarques : l'élève n'a pas à aborder ici les formalités de départ du salarié</i></p>

## Cohésion / Conflits

La cohésion dans l'organisation est la garantie non seulement de sa performance mais aussi de sa pérennité. Rechercher la cohésion pour l'organisation, c'est construire une unité entre les groupes qui la constituent, au-delà de leurs spécificités et de leurs intérêts particuliers. Or, ces groupes sont traversés par des processus relationnels complexes qui peuvent conduire à des conflits. Si la cohésion peut être menacée, elle peut aussi être renforcée par le dépassement du conflit.

Le thème permet de comprendre comment les phénomènes d'influence au sein des groupes, les relations professionnelles et le dialogue social ont un impact sur le degré de cohésion de l'organisation.

QUESTIONS DE GESTION	NOTIONS	CONTEXTE ET FINALITES
<p><i>En quoi la dynamique d'un groupe peut-elle construire sa cohésion ?</i></p>	<p>La dynamique de groupe :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Leadership</li> <li>- Phénomènes d'influence</li> <li>- Décision de groupe</li> </ul> <p>La cohésion des groupes :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Facteurs de cohésion</li> </ul>	<p><b>Le travail en groupe n'est pas, en lui-même, une garantie de plus grande efficacité ni même de cohésion. La qualité du groupe se construit à partir de la dynamique et des relations qui s'y développent. La prise en charge du groupe, le traitement des phénomènes d'influence et la prise de décision collective sont autant de variables conduisant, ou non, à la cohésion.</b></p> <p><i>A partir, notamment de l'observation de scénarios, de vidéos, de récits ou de témoignages, sans être pour autant directement impliqué dans des simulations inspirées d'expériences menées sur les groupes, l'élève est capable de :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- caractériser le style de leadership ;</li> <li>- repérer et analyser les phénomènes d'influence ;</li> <li>- identifier les particularités de la prise de décision en groupe ;</li> <li>- apprécier le niveau de cohésion d'un groupe à partir de phénomènes relationnels simples</li> </ul>
<p><i>Les tensions professionnelles peuvent-elles renforcer la cohésion ?</i></p>	<p>Les relations professionnelles :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Climat relationnel</li> <li>- Conflits, dépassement de conflits</li> </ul>	<p><b>Les relations professionnelles, caractérisées par une multitude d'interactions, de dialogues, de tensions, d'ajustements, de compromis, sont propices à l'émergence de conflits. Or la gestion du conflit consiste non seulement à intervenir pour en stopper les manifestations immédiates, mais, plus encore, à le dépasser pour tenter d'en faire un moment privilégié de renforcement de la cohésion.</b></p> <p><i>A partir de vidéos, de récits, de simulations, l'élève est capable de :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- percevoir et expliquer la dégradation du climat relationnel en milieu de travail ;</li> <li>- qualifier un conflit et en repérer les conséquences sur le groupe</li> <li>- proposer des modalités de dépassement du conflit</li> </ul> <p><i>Remarques : Le conflit lui-même ne fait pas l'objet d'une simulation ; celle-ci ne porte que sur la phase de tentative de dépassement.</i></p>
<p><i>Le dialogue social suffit-il à la cohésion de l'organisation ?</i></p>	<p>Le climat social :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Dialogue social : acteurs, formes, contenus</li> <li>- Bilan social : éléments et indicateurs de</li> </ul>	<p><b>L'organisation rassemble des individus et des groupes, aux intérêts parfois divergents, qui doivent trouver ensemble des équilibres permettant d'atteindre une performance globale. Le dialogue avec les partenaires, en améliorant le climat social, tente d'améliorer la cohésion.</b></p> <p><i>A partir d'exemples de conflits sociaux, de procès verbaux de réunion avec les instances représentatives du personnel, de</i></p>

	dialogue social	<i>témoignages d'acteurs du dialogue social, l'élève est capable de :</i> - faire le lien entre dialogue social et climat social ; - proposer des modalités de communication favorisant le dialogue social ; - repérer en quoi les éléments et indicateurs du bilan social peuvent alimenter le dialogue social.
--	-----------------	---

## Coordination / Coopération

Pour atteindre ses objectifs de performance, l'organisation répartit et organise les activités entre ses membres. Ainsi la coordination permet d'assurer la cohérence, l'efficacité mais aussi l'intégrité de l'organisation générale du travail mise en place. Mais pour que les individus agissent ensemble, encore faut-il qu'ils aient une réelle volonté de coopérer entre eux. La coopération est alors susceptible, non seulement de permettre la coordination mais, plus encore, d'améliorer l'organisation même du travail. L'organisation doit proposer un cadre qui vise à faire émerger des attitudes coopératives, notamment à travers la gestion des activités sous forme de processus ou de projets, et la priorité accordée aux outils collaboratifs.

QUESTIONS DE GESTION	NOTIONS	CONTEXTE ET FINALITES
<i>A quelles conditions l'organisation du travail favorise-t-elle la coopération ?</i>	L'organisation du travail :  - Définition des postes de travail - Analyse et répartition des tâches  La communication opérationnelle	<b>Certes, l'organisation du travail vise à rationaliser et répartir les tâches dans une logique de performance, mais la communication opérationnelle, en légitimant ces choix auprès de chacun, crée les conditions véritables de mise en œuvre par la coopération.</b>  <i>A travers l'analyse de supports de communication opérationnelle (tableaux de répartition des tâches, fiches de description de poste, lettres de mission, notes de service) l'élève est capable de :</i>  - identifier les critères de répartition des tâches ; - discuter de l'efficacité, sur le fond et la forme, de la communication opérationnelle ; - proposer l'utilisation de supports adaptés pour communiquer les modalités de répartition des activités.
<i>Travailler ensemble suffit-il à coopérer ?</i>	Les modes d'action coopératifs :  - Groupes de projet - Réunions - Techniques de créativité - Technologies coopératives	<b>La coopération n'est pas toujours spontanée, les processus créant naturellement des interdépendances dans le travail, mais elle peut être organisée en impliquant les acteurs dans des modes d'action spécifiquement coopératifs.</b>  <i>A partir notamment de l'analyse de schémas de processus, de témoignages d'acteurs de projet, de compte rendus de réunion et de situations de créativité, l'élève est capable de :</i> - caractériser les liens qui s'établissent entre les membres d'un groupe de projet, et en repérer leurs conséquences ; - mettre en évidence les conditions de réussite d'une réunion en tant qu'espace de coopération ; - faire l'expérience de la coopération en tentant de résoudre en groupe, un problème simple par l'utilisation de techniques de créativité ; - mobiliser des outils simples de partage et de mutualisation.  <i>Remarque: l'élève n'est pas placé en situation d'administrateur des outils coopératifs ; il doit simplement mettre en œuvre quelques options de partage,</i>



<p><i>Le document peut-il être vecteur de coopération ?</i></p>	<p>Le document :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Dématérialisation des documents</li> <li>- Partage, mutualisation, sécurisation des documents</li> <li>- Gestion électronique de documents (GED) acquisition, diffusion et stockage des documents</li> </ul>	<p><b>Loi de constituer une simple production bureautique isolée, le document représente, par son contenu, sa forme et son support, la traduction d'enjeux collectifs et de relations de travail transversales orientées principalement vers la coopération. Le document devient dès lors moyen et résultat d'une volonté de coopérer.</b></p> <p><i>A partir de documents reflétant un travail coopératif, l'élève est capable de :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- justifier l'importance d'un document en tant qu'outil de communication, de coordination et de coopération ;</li> <li>- produire et sécuriser des documents collectifs en utilisant des fonctions de logiciels bureautiques ;</li> <li>- identifier les résistances au partage des documents et proposer des solutions ;</li> <li>- argumenter sur le choix d'une solution de gestion électronique des documents.</li> </ul> <p><i>Remarques : L'élève étudiera uniquement les fonctionnalités bureautiques de base permettant le partage de documents (formulaire, verrouillage, attribution d'un mot de passe à un document, mode révision...). En aucun cas, il n'aura à produire et enrichir des documents en langage HTML et XML.</i></p> <p><i>L'étude de la GED se limite à une brève description du matériel, du fonctionnement, des intérêts et des contraintes.</i></p>
---	--	--