

COMMUNICATION ET GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Classe terminale de la série Sciences et technologies de la gestion
Spécialité « Communication et gestion des ressources humaines »

I. PRÉSENTATION GÉNÉRALE

Les horaires indicatifs communiqués prennent en compte les heures en classe entière et les heures en classe dédoublée. L'horaire hebdomadaire par élève est de 8 heures : 4 + (4).

1. Les objectifs du programme

Le programme de « Communication et gestion des ressources humaines » a pour objectif l'étude et la mise en pratique des principes qui fondent la coordination entre les acteurs de l'organisation. Il s'intéresse donc au fonctionnement des organisations, facteur déterminant de leur performance, principalement sous l'angle du collectif humain qui les constitue. Il privilégie en conséquence un regard sur l'organisation interne.

La coordination des activités dans les organisations ne relève pas uniquement d'une organisation hiérarchique. Elle est envisagée sous un angle transversal, grâce à une approche dynamique par les processus. Elle est aussi assurée par la communication entre les acteurs qui ne se limite pas au transfert d'informations mais établit un système de relations entre les individus et les groupes, constituant ainsi des réseaux, spontanés ou organisés, qui contribuent au travail en commun.

En outre, organisation, communication, information et gestion des ressources humaines participent de façon imbriquée et complémentaire à la mobilisation et au pilotage des acteurs : l'activité coordonnée des acteurs induit la dimension organisation du programme, le collectif induit l'échange d'informations et la communication entre les acteurs, l'humain nécessite que l'on porte un regard sur les ressources humaines.

Ces enseignements ont pour objectifs de permettre aux élèves :
- d'appréhender la communication des organisations tant dans ses dimensions spontanées qu'organisées ;

- de mesurer l'importance des problèmes relationnels dans une organisation et de percevoir les modes de fonctionnement et de régulation des groupes qui la composent ;
- de mettre en œuvre les principales techniques d'une communication organisée ;
- d'acquérir les notions élémentaires du domaine des ressources humaines ;
- d'acquérir les connaissances et les pratiques fondamentales de gestion des organisations dans le respect des exigences de qualité, d'efficacité et de rationalité qui caractérisent les démarches d'organisation ;
- d'apprendre à organiser son action, notamment dans un cadre collectif, en prenant appui sur les méthodes généralement pratiquées dans les organisations.

Fondé sur les disciplines des sciences humaines, l'enseignement « Communication et gestion des ressources humaines » renforce et complète les acquis de la classe de première dans les domaines des sciences de la communication, de l'information, de l'organisation et des ressources humaines et l'aptitude des élèves à les mobiliser dans le contexte des organisations. Il doit ainsi leur permettre :

- d'analyser les communications organisationnelles et plus particulièrement au niveau des groupes ;
- de mettre en œuvre une communication écrite ou orale répondant à des objectifs de production ou de régulation ;
- de créer et gérer l'information de gestion ;
- de mobiliser les technologies de l'information dans des actions de gestion de documents et de production de l'information de gestion ;
- de participer à un travail collectif en tant qu'acteur conscient et impliqué.

Il renforce aussi la culture de l'élève en clarifiant le rôle de l'individu dans le collectif organisationnel et en mettant à sa disposition des démarches d'observation, d'analyse et d'action collective, transposables dans sa vie de citoyen.

2. Les principes fondateurs de la conception du programme

- Le programme prend appui sur les enseignements des programmes de première « Sciences et technologies de la gestion », spécialité « Communication » et, plus particulièrement ceux d'information et communication, d'information et gestion, de management des organisations et de français.
- Il s'inscrit dans le contexte économique et juridique étudié dans les enseignements d'économie, de droit et d'histoire-géographie des classes de première et terminale.
- Il marque la dimension technologique de la formation, d'une part par une approche conjointe des concepts, des méthodes et de leurs modalités d'opérationnalisation dans les organisations et d'autre part par l'intégration de l'apport des technologies de l'information et de la communication.
- Il privilégie l'analyse sous l'angle du groupe, collectif élémentaire et fondamental de l'organisation, en introduisant une progression dans les champs d'étude, non seulement par les enrichissements notionnels et méthodologiques mais aussi par une approche plus complète et plus dynamique des organisations.
- Il met en évidence la complémentarité et l'imbrication des champs de la communication, de la gestion de l'information, de l'organisation et de la gestion des ressources humaines dans la mise en mouvement des acteurs et leur participation à la réalisation des objectifs de l'organisation, même si le souci didactique de clarification de chacun de ces champs induit un programme qui les présente séparément.

Les pratiques d'entreprises ou d'autres organisations sont mobilisées pour montrer, à partir d'exemples et sans recherche d'exhaustivité, comment les principes généraux, les notions, les méthodes, sont mis en œuvre au niveau opérationnel. L'apport des technologies de l'information et de la communication est systématiquement mis en évidence, par leur pratique raisonnée.

A. LES GROUPES

(Durée indicative : 20 heures, cours et travaux dirigés)

THÈMES	SENS ET PORTÉE DE L'ÉTUDE	NOTIONS ET CONTENUS À CONSTRUIRE
1. Le groupe		
1.1. Définition	Le groupe est une instance sociale qui lie l'individu et d'autres personnes avec lesquelles il entre en interaction. Le groupe peut être considéré comme le « noyau élémentaire » du fonctionnement des organisations, dans lequel s'élaborent les projets.	- Groupe. - Interactions. - Normes. - Sentiment d'appartenance.
1.2. Typologie	Le groupe constitue donc une entité propre dont l'activité répond à un but commun.	- Distinction groupe restreint/organisation ; groupe formel / groupe informel.
1.3. Caractéristiques		- Taille du groupe. - Statuts et rôles de ses membres.
1.4. Fonctions		- Production, facilitation, régulation.
2. La dynamique du groupe	Le groupe restreint vit un ensemble de phénomènes qui influent sur son efficacité : les processus de cohésion, de décision et de <i>leadership</i> .	- Cohésion. - Motivation.
2.1. Cohésion du groupe	La taille du groupe et la configuration des réseaux de communication exercent une influence objective sur la cohésion du groupe, renforcée ou non par des facteurs socio-affectifs.	- Facteurs de cohésion structurels. - Facteurs d'ordre socio affectif.

3. L'architecture du programme

• Les groupes

Cette partie introduit les notions essentielles à la compréhension des spécificités des groupes sociaux qui sont nécessaires à l'étude des autres parties du programme.

• La communication

Le programme de communication analyse la communication des organisations dans ses dimensions spontanée et organisée. Il met en évidence le rôle des techniques de gestion documentaire dans la mise en forme, la gestion et la conservation de l'information. Il porte ensuite sur la communication dans le cadre des groupes.

• La gestion des ressources humaines

Cette partie du programme permet à l'élève d'appréhender la complexité des ressources humaines, de découvrir les dimensions essentielles de leur gestion par les organisations.

• L'organisation

L'organisation privilégie l'approche par les groupes en se focalisant sur l'analyse et l'amélioration de leur performance.

II. PROGRAMME

Le programme est constitué de deux éléments indissociables :

• un tableau en trois colonnes :

- la colonne de gauche énumère et hiérarchise les thèmes d'étude ;
- la colonne centrale précise le sens et la portée de l'étude de chaque thème ; elle précise leur étendue, indique le contexte et les limites de leur étude ;

- la colonne de droite énonce les notions et contenus à construire en regard des différents thèmes et des sous-parties qui leur correspondent. Les notions ici présentées doivent être acquises par les élèves au terme de l'année scolaire. Cette acquisition fait l'objet d'une évaluation régulière tout au long de leur formation.

• des indications complémentaires : rédigées à l'intention plus particulière des professeurs, elles ont pour objet de fournir une grille de lecture indispensable à la mise en œuvre du programme. Elles précisent les objectifs de l'étude, la délimitation des contenus à construire, les articulations à mettre en évidence, les compétences méthodologiques à faire acquérir ainsi qu'un ensemble de recommandations d'ordre pédagogique.

THÈMES	SENS ET PORTÉE DE L'ÉTUDE	NOTIONS ET CONTENUS À CONSTRUIRE
2.2. Décision du groupe	Le groupe produit une décision commune alors que chacun de ses membres peut avoir, au départ, un avis différent.	- Modes de décision.
2.3. <i>Leadership</i>	Un « leader » peut émerger du groupe sur lequel il exerce une influence prépondérante. Son autorité est légitime soit en fonction de son statut soit en fonction d'un phénomène spontané.	- <i>Leadership</i> de droit/de fait . - Style de <i>Leadership</i> autoritaire, participatif, « laisser-faire ».

B. LA COMMUNICATION

(Durée indicative : 100 heures, cours et travaux dirigés)

THÈMES	SENS ET PORTÉE DE L'ÉTUDE	NOTIONS ET CONTENUS À CONSTRUIRE
1. La communication dans les organisations		
1.1. Phénomènes informels	La communication informelle découle de la tendance naturelle à créer de la relation interpersonnelle y compris au sein des structures de travail. Elle se traduit par des réseaux qui apparaissent, souvent sans lien avec l'organisation formalisée, et des rumeurs, qu'elles soient spontanées ou orchestrées.	- Réseaux informels. - Rumeurs.
1.2. Communication organisée	<p>La communication organisée contribue à la prise de décision, à l'action coordonnée de l'ensemble de ses acteurs et au dialogue social. Selon ses objectifs, la communication prend des formes différentes, favorables à une communication ascendante, descendante ou horizontale. L'approche des supports de communication privilégie donc l'objectif de communication, permettant un choix raisonné du support de communication le plus efficace.</p> <p>La communication organisée vise à renforcer l'efficacité du système, par l'information de ses membres et par le développement de la participation et de l'adhésion du personnel aux objectifs de l'organisation.</p> <p>A cet effet, dans la pratique courante, divers supports sont utilisés : exposé, boîte à idées, enquête interne, livret d'accueil, journal interne, tableau d'affichage.</p> <p>Notes (de service, d'information), fiches de procédures, comptes rendus de réunions, courriers, courriels, sont les moyens les plus communs de la communication opérationnelle.</p> <p>L'organisation peut mettre en place une communication globale afin de mettre en cohérence sa communication interne avec sa communication externe.</p> <p>La communication externe s'adapte à des publics spécifiques : clients, fournisseurs, associés, banques, collectivités locales, associations...</p> <p>Limites : Les supports de la communication organisée sont abordés par l'observation ; leur rédaction et réalisation s'opère en recourant aux logiciels appropriés. Les rapports et notes de synthèses sont simplement observés.</p>	<p>- Communication et décision.</p> <p>- Communication et dialogue social.</p> <p>- Communication et pratique opérationnelle.</p> <p>- Communication globale.</p> <p>- Communication et partenariat.</p>

THÈMES	SENS ET PORTÉE DE L'ÉTUDE	NOTIONS ET CONTENUS À CONSTRUIRE
<p>1.3. Communication organisée et gestion des documents</p>	<p>La gestion des documents participe à la communication organisée.</p> <p>Le document est envisagé comme un ensemble formé par un support et une information qui peut être lu par l'homme ou la machine.</p> <p>La gestion documentaire recouvre les activités d'acquisition, de classement, de stockage et de diffusion des documents liés à l'activité de l'organisation. Des technologies rendent possible une dématérialisation des documents « papier » pour les intégrer dans le système de gestion électronique des documents produits et exploités au sein de l'organisation.</p> <p>L'accès aux documents stockés est facilité par une classification et un rangement adaptés aux utilisations prévues.</p> <p>La diffusion des documents, en interne comme en externe, mobilise les technologies de l'information et de la communication.</p> <p>Toute production de document numérique prend en compte :</p> <ul style="list-style-type: none"> - des standards de présentation ; - le nécessaire recours à un ou des logiciel(s) adapté(s) ; - le respect de normes au moment de la production. <p>Les évolutions technologiques et l'évolution des langages de définition et de présentation des documents électroniques tendent à dissocier la structure (le plan), la forme (le style) et le fond (le sens) du document.</p> <p>Limite : La programmation à l'aide d'un langage de description de documents n'est pas un objet d'enseignement.</p> <p>La communication organisée autour d'une tâche, d'un projet, avec interactivité des participants à chaque étape, permet l'enrichissement des documents.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Notion de document. - Typologie de documents. - Cycle de vie du document. - Gestion électronique des documents. - Sources des documents. - Acquisition de documents papier. - Critères et procédés de classement. - Stockage. - Portail de l'entreprise, sites Internet et Intranet. • Production et enrichissement des documents : <ul style="list-style-type: none"> - modèles de documents ; - formats de documents électroniques ; - langages de définition et de présentation de documents électroniques ; - gestion des versions.
<p>1.4. Protection, sécurité des documents et archivage</p>	<p>La protection et la sécurité des documents et celles de leurs auteurs doivent être assurées tout au long du processus de gestion. L'identification des causes de vulnérabilité, des risques permet de fixer des niveaux de sécurité. Ceux-ci prennent en compte des critères de disponibilité, intégrité, confidentialité et traçabilité des documents.</p> <p>Le terme « archive » désigne à la fois les documents eux-mêmes et le lieu de leur dépôt.</p> <p>L'archivage renvoie donc vers :</p> <ul style="list-style-type: none"> - des techniques et modalités de conservation des documents supports des informations ; - une organisation temporelle de l'archivage. 	<ul style="list-style-type: none"> - Protection et sécurité des documents. - Cadre juridique relatif aux droits de la personne et de la propriété littéraire, artistique et industrielle. - Archive et archivage. - Obligations légales de conservation.

THÈMES	SENS ET PORTÉE DE L'ÉTUDE	NOTIONS ET CONTENUS À CONSTRUIRE
<p>2. La communication au sein des groupes restreints</p> <p>2.1. Phénomènes d'influence au sein des groupes restreints</p>	<p>Les personnes composant un groupe de travail vivent des interactions internes qui peuvent être marquées par des phénomènes d'influence.</p> <p>Un groupe dont la cohésion est forte met en œuvre des pratiques de communication propres à consolider sa pérennité et sa performance. A l'inverse, le conformisme peut nuire à son efficacité.</p> <p>Le comportement d'une minorité active peut renverser les positions ou les normes de la majorité.</p> <p>Limite : l'étude de l'influence passe par le repérage et l'analyse de phénomènes et non l'acquisition de méthodes et procédés visant à influencer délibérément sur le comportement d'autrui.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Climat relationnel. - Convivialité, échange. - Conformisme. - Minorité active.
<p>2.2. Techniques de communication de groupe</p>	<p>Les techniques de communication de groupe contribuent à améliorer la performance de celui-ci et à créer un climat relationnel mieux vécu par les individus qui le composent.</p> <p>L'écoute active est un accompagnement de l'expression des interlocuteurs. Elle est particulièrement utile lors de réunions ou d'entretiens. Elle peut être améliorée par quelques procédés.</p> <p>Dans les organisations, l'argumentation a pour objectif de faire partager par autrui une opinion et, bien souvent, de déboucher sur une action. L'argumentation utilise des procédés qui s'inscrivent dans les phénomènes d'influence, de conviction.</p> <p>La créativité de groupe a pour but de permettre l'émergence d'idées nouvelles en suscitant l'imagination et la fantaisie des membres du groupe.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Communication raisonnée, facilitante. - Écoute active. • Argumentation dans la communication : <ul style="list-style-type: none"> - affirmation ; - discussion ; - opinions/faits ; - preuves ; - modes d'argumentation ; - distinction argumentation/manipulation. • Créativité : <ul style="list-style-type: none"> - associations d'idées ; - remue-méninges.
<p>2.3. Situations de communication de groupe</p>	<p>Le groupe a recours à la réunion, en tant qu'instance privilégiée de concertation et d'organisation de son travail. A l'occasion de réunions ou lors d'autres types d'échanges, les membres qui composent un groupe peuvent vivre des conflits, parfois stimulants, et recourir, entre autres moyens de dépassement, à la négociation.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Réunion : <ul style="list-style-type: none"> - types de réunions ; - conditions d'efficacité, animations, conditions matérielles. Conflits dans les groupes : <ul style="list-style-type: none"> - types de conflits ; - sources de conflits ; - attitudes dans le conflit ; • Dépassement des conflits : <ul style="list-style-type: none"> - modalités de dépassement ; - recours hiérarchique, arbitrage, négociation, médiation. - négociation : ajustements, concession, compromis.

C. LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

(Durée indicative : 70 heures, cours et travaux dirigés)

THÈMES	SENS ET PORTÉE DE L'ÉTUDE	NOTIONS ET CONTENUS À CONSTRUIRE
1. Les spécificités des ressources humaines dans les organisations	<p>Les ressources humaines contribuent à l'efficacité globale de l'organisation. Leur nature et leur complexité sont telles qu'elles ne peuvent être mises sur le même plan que les autres ressources, matérielles ou financières.</p> <p>La gestion des ressources humaines s'inscrit dans le cadre juridique du droit du travail.</p> <p>Elle résulte de décisions d'organisation et de négociations entre partenaires sociaux (représentants des employeurs, des salariés, de l'État).</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Qualification. - Emploi. - Compétences. - Poste. - Cadre juridique. - Gestion des ressources humaines. - Partenaires sociaux.
2. Le parcours professionnel 2.1. Recrutement	<p>Au niveau de l'organisation, la gestion du parcours professionnel de chaque salarié englobe toutes les procédures qui conduisent de son recrutement à son départ.</p> <p>Si l'objectif principal du recrutement est souvent le même, les moyens de recrutement, en revanche sont diversifiés, qu'il s'agisse du recrutement interne ou externe.</p> <p>Les moyens utilisés empruntent en grande partie aux techniques de communication : accueil, réunion, entretien, documentation, parrainage.</p> <p>Au-delà de l'embauche d'un salarié, l'entreprise veille à son intégration, qui répond à une double nécessité, fonctionnelle et sociale.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Objectifs de recrutement. - Procédure de recrutement. - Moyens de recrutement et de sélection. - Profil. - Dossiers, fiches, registres du personnel. - Base de données du personnel. - Moyens d'intégration.
2.2. Gestion de l'évolution professionnelle	<p>Sur le plan collectif, l'organisation veille à l'adaptation des compétences de ses salariés rendue nécessaire par les évolutions économiques et technologiques.</p> <p>Sur le plan individuel, l'organisation et le salarié ont à préparer les évolutions professionnelles.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Mobilité professionnelle/géographique. - Plan de formation. - Entretien de carrière. - Bilan de compétences.
2.3. Départ du salarié	<p>Le départ du salarié implique l'accomplissement d'un certain nombre de formalités liées à la rupture du lien de travail, quelles que soient les raisons pour lesquelles ce départ a lieu.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Formalités de départ. - Reconversion. - Plan social.
3. Les conditions de travail 3.1. Enjeux	<p>Les conditions de travail influencent fortement la santé et la motivation des hommes au travail ainsi que leurs performances professionnelles et leur qualité de vie. Leur amélioration constitue un avantage social mais également économique.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Conditions de travail : <ul style="list-style-type: none"> - physiques et environnementales ; - organisationnelles ; - sociales ; - psychologiques.
3.2. Rémunération	<p>La rémunération est un élément clé de la relation entre les salariés et l'organisation qui les emploie ; elle peut être source de conflit ou de stabilité de cette relation et représente des enjeux économiques, sociaux et symboliques majeurs. Sa fixation dépend de différents facteurs, internes et externes.</p> <p>La gestion opérationnelle de la rémunération implique :</p> <ul style="list-style-type: none"> - la mise en place d'un système d'information sur les variables salariales internes et externes ; - l'organisation de la paie, le calcul du salaire et de ses compléments. 	<ul style="list-style-type: none"> - Critères de rémunération. - Composantes de la rémunération. - Documents obligatoires, procédure de paie.

THÈMES	SENS ET PORTÉE DE L'ÉTUDE	NOTIONS ET CONTENUS À CONSTRUIRE
3.3. Aménagement du temps de travail	Les seuils déterminés par la loi et les accords collectifs délimitent le cadre dans lequel différentes modulations peuvent être apportées aux horaires de travail, en combinant les contraintes économiques et techniques (fluctuations conjoncturelles, organisation de la production) et la recherche d'une meilleure harmonie entre vie professionnelle et vie privée des salariés.	- Horaires fixes/horaires variables. - Annualisation.
3.4. Sécurité et santé au travail	La mesure des risques encourus par les salariés implique une surveillance des événements, des accidents et maladies professionnels, ainsi que le calcul de certains paramètres significatifs autorisant les comparaisons entre organisations et servant d'alerte au déclenchement d'actions correctives en matière de santé et de sécurité au travail. L'ergonomie participe à l'amélioration des conditions de travail.	- Accidents du travail et maladies professionnelles : taux de gravité, taux de fréquence. - Ergonomie.
4. Les indicateurs de la gestion sociale	La gestion des ressources humaines nécessite que les responsables disposent d'indicateurs d'évaluation et de prévision.	- Tableau de bord social. • Indicateurs de gestion : - taux d'absentéisme ; - taux de rotation.

D. L'ORGANISATION

(Durée indicative : 50 heures, cours et travaux dirigés)

THÈMES	SENS ET PORTÉE DE L'ÉTUDE	NOTIONS ET CONTENUS À CONSTRUIRE
1. L'organisation, facteur de performance des groupes	La constitution des groupes de travail obéit à des principes de rationalisation de l'activité. Chaque groupe se voit assigner des objectifs, traduits par des indicateurs de type quantitatif ou qualitatif, et des moyens. On attend de lui qu'il réalise certaines performances.	- Performance. - Critères de performance.
2. L'amélioration de la performance 2.1. L'organisation du travail	Pour améliorer la performance il est possible d'agir sur trois leviers ; l'organisation du travail, l'étude des processus, le développement du travail coopératif assisté par ordinateur. En matière d'organisation du travail, la recherche de performance passe par des démarches d'analyse et de rationalisation des tâches et des compétences, au niveau individuel et collectif.	• Organisation du travail : - hiérarchie, responsabilités, interdépendances ; - analyse des tâches ; - poste de travail. • Fiches de fonctions. • Tableau de répartition des tâches.

THÈMES	SENS ET PORTÉE DE L'ÉTUDE	NOTIONS ET CONTENUS À CONSTRUIRE
2.2. L'étude des processus	<p>L'étude des processus permet d'appréhender le fonctionnement des organisations de manière transversale, au-delà des divisions hiérarchiques, en soulignant les interdépendances de type fournisseurs à clients intervenant entre les acteurs concernés, individus ou groupes.</p> <p>L'étude de processus existants en vue de leur amélioration peut s'ordonner en cinq étapes : analyse du processus, critique, recherche de solutions, mise en œuvre des solutions et contrôle des résultats. Chacune d'elles fait appel à des outils appropriés.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Étude des processus : <ul style="list-style-type: none"> - fournisseurs internes / clients internes ; - processus ; - procédure ; - flux d'informations ; - circuit de documents. • Démarche d'amélioration des processus. • Outils d'analyse et de formalisation des processus : <ul style="list-style-type: none"> - schéma de processus ; - fiche de processus ; - diagramme de circulation de documents ; - tableau causes solutions ; - techniques de créativité ; - descriptif de procédure (fiches, instructions, notes).
2.3. Le travail coopératif assisté par ordinateur	<p>Les technologies de l'information et de la communication accompagnent le travail de groupe pour répondre aux trois problèmes induits par la division du travail, à savoir la communication, la coopération et la coordination. Elles permettent au groupe d'être moins dépendant des contraintes de lieu et de temps.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Informatique et travail de groupe : <ul style="list-style-type: none"> - plate-forme de travail collaboratif ; - fonctionnalités des outils de travail de groupe.

III. INDICATIONS COMPLÉMENTAIRES

1. Stratégie pédagogique

La stratégie pédagogique préconisée en première doit être poursuivie, et la démarche

Observation → Analyse → Conceptualisation demeure privilégiée pour aborder les notions du programme.

La mise en œuvre des notions et méthodes étudiées se place dans un contexte organisationnel et technologique en référence constante à une organisation. Les situations de référence concernent les activités à caractère administratif de l'organisation, toujours entendue au sens large : entreprise, association, administration publique, ONG et autres collectivités. La variété des situations étudiées doit montrer aux élèves la réelle diversité des domaines dans lesquels ils pourront poursuivre leurs études, puis exercer leur activité professionnelle.

Comme en classe de première, le recours aux technologies de l'information et de la communication est privilégié. Les cours et surtout les heures dédoublées doivent se dérouler dans une salle équipée au minimum d'un ensemble téléviseur/magnétoscope et d'un vidéo-projecteur. Les élèves doivent pouvoir accéder à des postes de travail informatiques connectés à l'Internet et au réseau pédagogique interne permettant un travail individuel ou collaboratif, dans des salles disposant de moyens de numérisation (scanneur) et d'édition. Ils doivent également disposer, au moins, des logiciels bureautiques dans une version récente : traitement de textes, tableur, logiciel de gestion de base de données, de présentation assistée par ordinateur, de reconnaissance de caractères. Les fonctionnalités de ces logiciels seront mises en œuvre, de manière progressive et rigoureuse, à l'occasion de l'approche de l'ensemble de ce programme.

L'enseignement de « Communication et Gestion des ressources humaines » est assuré pour la totalité de son horaire par un seul professeur qui entretient des échanges réguliers, pouvant déboucher

sur des actions pédagogiques concertées, avec les professeurs chargés des enseignements des autres disciplines.

2. Indications détaillées

A. Les groupes

Cette partie vise à fournir aux élèves les repères conceptuels qui leur sont nécessaires pour comprendre l'organisation des collectivités de travail et aborder l'étude des trois parties suivantes qui se réfèrent fréquemment au groupe restreint dans les organisations. Il apparaît donc souhaitable que l'étude des groupes soit abordée dès le début de l'année scolaire. La démarche *Observation → Analyse → Conceptualisation* convient bien à cette première partie qui pose des notions de base par le repérage de phénomènes. Cette approche peut prendre appui sur des situations de groupe vécues par les élèves et, principalement, sur des exemples variés tirés de la vie sociale et du travail.

On s'attache, dans cette partie, à identifier des processus de groupe, à les analyser et non à définir des méthodes d'organisation visant à une meilleure efficacité du fonctionnement des groupes :

- caractérisation des différents groupes observables dans une organisation ;
- observation et analyse des phénomènes qui les traversent ;
- identification des principaux facteurs de leur efficacité.

Les observations et les analyses de phénomènes se font à partir de :

- Séquences de films, émissions de télévision, supports spécifiques de formation sur cassette vidéo, cédérom, DVD, ou autres supports ;
- Cas d'entreprises ou d'organisations décrivant des situations de groupe et permettant une analyse de phénomènes ;
- Investigations menées par les élèves eux-mêmes au sein d'organisations existantes ;
- Textes relatifs à des expériences dans le champ de la psychologie sociale ;

- Articles de presse ;
- Témoignages d'expériences rapportées par les élèves en raison de leur appartenance à certaines organisations, dans le respect des principes de la laïcité : association sportive ou culturelle, clubs ou comités lycéens... ;
- Observation de situations tirées de l'activité des organisations afin d'identifier d'une part, le ou les processus de décision mis en œuvre et, d'autre part, l'influence du leadership sur ce processus et sur l'efficacité du groupe. Ces situations peuvent être simulées ou empruntées à l'actualité : réorganisation d'une équipe de travail, achat d'un nouvel équipement dans une entreprise, organisation d'un événement dans une association, définition du programme d'activités d'un comité d'entreprise... ;
- L'auto-analyse par les élèves, individuellement et anonymement, de leur propre fonctionnement au sein des groupes.

Cette première partie du programme a une fonction essentielle de cadrage. Les élèves ont, dans leur scolarité et plus particulièrement dans l'enseignement de la discipline « Communication et gestion des ressources humaines », à expérimenter eux-mêmes le travail au sein d'un groupe. En outre, ils seront sensibilisés aux situations de communication de groupes dans les organisations et aux techniques associées.

Le professeur veillera, le moment venu, à rappeler ou faire rappeler les principaux concepts liés aux groupes lorsqu'ils seront de nouveau mobilisés lors de l'étude des parties suivantes.

1. Le groupe

1.1. Notion de groupe

Cette partie vise à circonscrire la notion de groupe restreint et réactive des acquis de la classe de première relatifs au comportement des individus. En effet, les règles ou les normes que se fixe un groupe influent sur son fonctionnement, sur sa production et sur le vécu de ses membres.

L'approche prend appui sur des exemples et des comparaisons entre différentes formes d'organisations humaines.

1.2. Typologie

Parmi les groupes formels on distingue les groupes permanents, identifiables à la lecture de l'organigramme, des groupes de travail temporaires qui sont cependant des composantes importantes du fonctionnement d'une organisation.

Les raisons qui conduisent à la formation d'un groupe informel (groupe qui se forme spontanément sur la base de relations personnelles autour d'intérêts communs) sont vues en relation :

- avec le contexte professionnel ;
- avec le contexte personnel (activités associatives, sportives, conviviales et spontanées par exemple).

Elles sont étudiées au travers d'exemples.

1.3. Caractéristiques

L'étude du groupe se limite aux caractéristiques durables qui le structurent, parmi lesquelles la taille, le statut et le rôle des membres, les normes et les valeurs qui sous-tendent son fonctionnement ainsi que les activités auxquelles il se consacre.

1.4. Fonctions

La première fonction du groupe est une fonction de production, parce qu'il est centré sur la tâche qu'il doit accomplir et sur les objectifs qui sont les siens. Mais il a aussi pour fonction de faciliter la communication et les échanges entre l'ensemble de ses membres et, si nécessaire, de réguler les conflits qui pourraient apparaître.

Des grilles d'auto-analyse peuvent faciliter une prise de conscience de ces phénomènes et permettre à des groupes d'élèves de faire le point sur la manière dont ils ont rempli ces trois fonctions.

2. La dynamique de groupe

La dynamique du groupe s'intéresse aux processus relationnels internes à un groupe, aux phénomènes d'influence qui le traversent, guident ses prises de décisions et les positions de ses membres.

Des exemples tirés de l'expérience des élèves et de la vie des organisations permettent de réfléchir aux conditions favorisant la cohésion. On peut également présenter des expérimentations comme celle de Asch (à propos du conformisme), Milgram (la soumission à l'autorité) ou Moscovici (le rôle des minorités).

Précautions : Ces expérimentations doivent être évoquées à partir d'extraits d'ouvrages, de films ou d'articles, mais en aucun cas reproduites en classe, l'élève ne pouvant être lui-même objet d'expérience.

2.1. Cohésion du groupe

Le degré de cohésion du groupe a un impact sur son efficacité.

On s'attache ici à distinguer les facteurs structurels renforçant la cohésion (taille du groupe, types de réseaux de communication, etc.) des facteurs d'ordre socio-affectif relevant des attitudes et comportements individuels au sein du groupe, des phénomènes d'attraction et de rejet.

On montre aussi que les facteurs qui renforcent la cohésion sont principalement la motivation, la réussite du groupe, l'existence d'une menace extérieure ainsi que le désir de chacun d'appartenir au groupe.

2.2. Décision du groupe

Il s'agit de montrer que les décisions prises par un groupe ne sont pas les mêmes que celles que prendraient les individus qui le composent. En effet, à l'intérieur du groupe, des phénomènes psychologiques amènent les individus à rapprocher leurs points de vue, ce qui peut même les entraîner à des prises de position irrationnelles.

La prise de décision dépend de l'existence :

- de relations formelles ou informelles entre les membres ;
- de normes implicites ou explicites.

Pour illustrer ces phénomènes, on aborde :

- les différents modes de décision au sein d'un groupe, absence de réaction, règle de l'autorité, de la majorité, de la minorité, unanimité ;
- les avantages de la prise de décision collective (quantité et qualité des informations, meilleure compréhension, engagement plus important à l'égard de cette décision) et les risques (possibilités de pressions, temps requis) ;
- les risques inhérents à la pensée de groupe, surtout lorsque la cohésion est forte, qui affaiblit le sens critique de chacun.

2.3. Leadership

Le *leadership* est l'influence prépondérante qu'exerce un individu sur un groupe. Elle peut découler de son pouvoir, de sa place dans la structure (*leadership* de droit) ou de sa personnalité, de ses qualités personnelles (*leadership* de fait).

Essentiellement grâce à l'observation d'exemples de situations comparées, on montre l'impact de trois formes de *leadership* : autoritaire, participatif, laisser-faire.

B. La communication

Le programme de la classe terminale initie les élèves aux phénomènes de communication de groupe, au niveau de l'organisation dans son ensemble et des groupes de travail restreints.

Les notions acquises concernant le comportement des individus et la communication en classe de première ainsi que les groupes, en première partie du programme de terminale, sont mobilisées en permanence pour analyser des phénomènes plus globaux et complexes.

La démarche pédagogique générale recommandée dans les phases d'apprentissage doit permettre de réinvestir les acquis à l'occasion de :

- situations vécues (exemple : une réunion de créativité au sein d'un groupe d'élèves, un exposé) ;
- étude de problèmes de communication simulés dans un contexte organisationnel, aboutissant à la proposition de solutions.

Les objets d'observation, quant à eux, sont :

- des situations de communication rapportées au travers de séquences de films, d'émissions de télévision, des supports spécifiques de formation à la communication, sur cassettes vidéo, cédérom, DVD, ou tout autre support ;
- des « cas de communication » décrivant des situations au sein d'organisations réelles ou simulées et permettant une analyse de phénomènes ;
- des « reportages » de communication effectués par les élèves eux-mêmes dans des organisations ou auprès de personnes susceptibles de témoigner de leur vécu dans un contexte de travail ;
- des articles relatifs à des phénomènes de communication dans les organisations ;
- des situations simulées en classe, en jeux de rôles, particulièrement lorsqu'il s'agit d'aborder les techniques de communication et les situations qui permettent leur mise en œuvre. Il est préférable d'utiliser les heures dédoublées pour ce type d'applications, un nombre trop important d'élèves risquant de rendre difficile la maîtrise de l'exercice.

Le lien entre la communication et les autres parties du programme, tant au sein de la discipline qu'avec le management des organisations, est particulièrement évident en classe terminale. Chaque fois que possible, on privilégie les approches montrant l'intégration de la communication dans des processus plus larges. Les « cas d'entreprises » favorisent cette vision.

L'évaluation est formative quand il s'agit de découvrir et d'observer des situations nouvelles. L'acquisition des notions est soutenue par une évaluation sommative périodique recourant à l'étude et l'analyse, dans le cadre d'une organisation, de problèmes simples de communication, appelant des propositions argumentées en termes de conseils, procédures, documents, etc.

1. La communication dans les organisations

La communication organisée et la communication informelle cohabitent et sont complémentaires.

L'étude d'exemples réels, de « cas d'entreprises », d'articles de presse, permet d'observer une communication complexe, dont une partie est globalement maîtrisée, vise à l'information et à l'efficacité, tandis que l'autre est plus spontanée et concourt au maintien du lien social.

1.1. Les phénomènes informels

Ils occupent une place importante dans les relations de travail. Leur étude s'appuie sur l'analyse effectuée en classe de première, renforçant ainsi l'idée que la communication peut avoir pour seul enjeu la relation elle-même, la construction de sa propre identité, la détermination de sa place au sein d'un groupe, etc. Elle peut également s'inscrire dans des phénomènes d'influence, spontanés ou orchestrés.

Le professeur met en évidence, par l'observation et l'analyse, l'apparition spontanée de réseaux informels de communication dans les organisations, les rites de fonctionnement liés, la convivialité ou les contraintes qu'ils peuvent générer, ainsi que le rôle régulateur ou perturbateur de cette communication.

Les reportages recueillis par les élèves auprès de professionnels, de salariés d'entreprises, sont une matière première intéressante, à condition d'être guidés par un questionnement défini à l'avance.

On peut également exploiter les articles de la presse spécialisée relative au management, des extraits choisis de films ou autres supports visuels et des cas de communication.

1.2. La communication organisée

Alors que les phénomènes spontanés sont représentatifs d'enjeux de communication parfois inconscients, la communication organisée est réfléchie en termes d'image, d'objectifs, de documents, de procédures, etc.

L'étude des moyens de communication n'est pas exhaustive et doit mettre en évidence le rôle de chacun d'entre eux en fonction des objectifs de communication : aide à la décision, opérationnalisation coordonnée de sa mise en œuvre, relations sociales.

C'est à partir de l'observation de pratiques réelles, de processus, de procédures et de documents, que l'on aborde cette partie du programme.

En ce qui concerne l'importance de la communication avec les partenaires de l'organisation, il peut être profitable d'impliquer les élèves dans les éventuelles actions de communication de l'établissement au sens large (administration, foyer socio-éducatif, association sportive, infirmerie...). Ce point permet aux élèves de produire sur divers supports des documents tels que des lettres commerciales, devis, factures. Dans le cadre de ces productions, les élèves doivent recourir de façon méthodique aux logiciels bureautiques adaptés.

Précautions : Il est intéressant de présenter la diversité des pratiques et d'éviter toute standardisation normative dans l'approche des documents d'entreprise.

1.3. Communication organisée et gestion des documents

Notion de document

Le document peut prendre plusieurs formes en fonction de la technologie employée. Le document électronique prend une place prépondérante dans les organisations :

- la production de nouveaux documents est le plus souvent réalisée sous forme numérique ;
- la mise à disposition de documents « papier » existants nécessite une conversion numérique.

Le cycle de vie d'un document dépend de son utilité et de contraintes légales (fréquence d'accès au document, durée de vie en modification ou en consultation, durée légale et délais de forclusion, niveau de conservation des versions...).

Après l'inventaire des supports (permanents et temporaires) et des types d'information (orale, écrite, visuelle), le professeur présente quelques combinaisons possibles donnant naissance à des documents en usage dans des organisations. Les élèves découvrent ainsi la grande variété de documents que peut gérer une organisation. Les documents multimédias entrent dans le champ d'étude.

Gestion électronique de documents (GED)

L'appropriation des concepts liés aux fonctions de la GED s'effectue par la pratique.

Les élèves sont mis en situation :

- d'acquiescer et définir l'aspect physique des documents en tenant compte des besoins du lecteur et de son support de lecture (numériser, utiliser un logiciel de reconnaissance optique de caractères (OCR) ;
- d'indexer des documents ; l'indexation repose sur une analyse conceptuelle de documents simples pour les décrire par un ou

plusieurs mots-clés. Il faut distinguer la description formelle du document (type, auteur, date, etc.) à des fins de classement, de la description par concepts permettant de décrire son contenu (mots-clés). Les principaux ordres de classement sont présentés. Le rangement ou mode de classement (approche matérielle) est exclu ;

- de mettre à disposition : des documents, définir des modes d'organisation et de mise à disposition des données et documents. Il s'agit de construire une navigation et une organisation de stockage logique, créer des liens hypertextes au sein de tous types de documents et entre les documents, organiser sur un support de stockage une arborescence en respectant un cahier des charges.

Production et enrichissement des documents numériques

La distinction entre la structure (le plan), la forme (le style) et le fond (le sens) du document contribue à l'élaboration raisonnée, par les élèves, de documents adaptés aux besoins et à la situation de communication. Elle correspond en même temps à l'évolution des langages de description des documents électroniques, de HTML à XML.

Tout document électronique doit être adapté au contexte de sa mise à disposition de destinataires qui peuvent être divers. Cela nécessite en conséquence de :

- respecter une charte graphique, des feuilles de styles et des modèles ;
- adapter les documents aux formats de textes et d'images (formats graphiques (tif), formats d'images (gif, bmp, jpeg, etc.), formats de textes (pdf) ;
- produire les documents en prenant en compte leurs modes de diffusion (écran, impression).

L'appropriation des concepts associés à la production et l'enrichissement des documents numériques est consolidée par la pratique : dans le cadre de leur scolarité et plus particulièrement de ce programme, seuls ou en équipes réduites, les élèves sont amenés concrètement à créer des modèles, utiliser des feuilles de styles, organiser leurs fichiers, stocker leur documents, utiliser méthodes et outils propres au travail collaboratif. Ils sont ainsi amenés à enrichir un même document et à en gérer les versions.

Tout travail de conception de documents respecte obligatoirement les phases suivantes :

Analyse (forme et fond) → Réalisation → Contrôle.

Quel que soit le document réalisé, l'approche technique relative à cette réalisation doit être précédée d'une analyse (objectifs de communication, finalités, structure, forme, fond du document, pertinence du support, de l'outil utilisé, etc.) et suivie d'un contrôle de qualité.

L'enseignement prend appui sur les possibilités offertes par les logiciels bureautiques (modèles, plans, feuilles de style) et par les langages de description des documents.

L'élève ne pratique aucune programmation à l'aide d'un langage de description de documents. Cependant, à l'aide des versions les plus récentes de nombreux logiciels, en particulier de bureautique, recourant au langage de description de documents, il peut réaliser certaines activités.

Par exemple :

- l'observation et l'interprétation de la description de documents simples réalisée à l'aide de langages spécialisés (HTML et XML) ;
- la production et l'enrichissement de documents à l'aide de logiciels de bureautique ;
- l'adaptation de documents à la norme de l'entreprise dont la structure et le style sont déjà fournis ;
- l'adaptation d'un document source (XML, par exemple) vers des présentations de formes différentes (document textuel, rapport, plaquette, diaporama, etc.) dont les styles sont déjà fournis.

Protection, sécurité des documents et archivage

Les élèves doivent identifier les enjeux, les risques et les techniques de piratage utilisées, pour apprécier les mesures de sécurité à mettre en œuvre dans un environnement informatique en réseau.

Les enseignants doivent sensibiliser les élèves aux contrôles relatifs à :

- la sécurité des données, plus particulièrement aux autorisations d'accès aux fichiers par mots de passe afin qu'ils en connaissent les principes. Les aspects techniques qui relèvent de l'administration d'un réseau sont exclus ;
- la sécurité d'accès : appliquer différents niveaux de sécurité (exemple : mettre en œuvre une protection au niveau du document ; analyser au sein du réseau les effets d'une sécurité individuelle, d'un groupe).

L'attention des élèves est attirée sur la protection et le respect des droits des personnes, la propriété littéraire, artistique et industrielle. Ce point est étudié en référence aux notions abordées en Droit en classe de première (droits patrimoniaux) et de terminale (droits de propriété industrielle).

La nécessité de contrôles sur la sécurité des données peut être illustrée à partir d'exemples en liaison avec la gestion des ressources humaines : base de données sur le personnel en ligne utilisées par des groupes d'utilisateurs différents contenant des données générales et des données confidentielles, salaires, renseignements médicaux, etc.

La gestion électronique des documents (GED) ou leur décentralisation peut apporter des remèdes à l'encombrement souvent coûteux des archives. Les différents types d'archives sont simplement énoncés en relation avec la fréquence de leur utilisation. L'intérêt des différents supports d'archives notamment des supports optiques pour la GED est également simplement énoncé.

2. La communication au sein des groupes restreints

La première partie de ce chapitre s'appuie fortement sur les notions du titre « A. Les groupes ». Elle permet de percevoir comment les phénomènes d'influence imprègnent les rôles de chacun dans le groupe, les interactions, les échanges internes.

La seconde partie aborde plusieurs techniques de communication susceptibles de favoriser la communication interne aux groupes.

La troisième partie, enfin, s'attache à étudier trois situations de communication de groupe particulièrement fréquentes.

2.1. Phénomènes d'influence au sein des groupes restreints

C'est bien l'impact des phénomènes de cohésion et d'influence sur la communication de groupe qui est étudié et, en retour, les conséquences de cette communication sur le fonctionnement des groupes et sur les prises de position des individus qui les composent.

Pour cela, il est possible de prendre appui sur l'analyse des expériences antérieures des élèves (ex. : réunions de préparation aux conseils de classe) et d'observer des situations de communication de groupe au travers d'extraits de films, de vidéos, de recueils de témoignages.

Précautions : L'appropriation des concepts passe exclusivement par l'observation, l'étude de phénomènes repérables et non par l'acquisition de savoir-faire reposant sur des méthodes ou des procédés d'influence. Les élèves ne sont jamais invités, y compris par le jeu de rôle, à vivre des situations visant à leur faire pratiquer l'influence de manière consciente et délibérée. Les techniques

répandues dans les entreprises, très contestées scientifiquement, comme la programmation neuro-linguistique, sont donc exclues.

2.2. Techniques de communication de groupe

L'objectif est de montrer que la pratique, la réflexion, l'analyse de situations de communication peuvent favoriser une communication plus raisonnée qui tente de minimiser les quiproquos et malentendus, les ambiguïtés, le débordement émotionnel. Trois techniques utiles dans de nombreuses situations de communication sont étudiées : l'écoute active, l'argumentation de communication et la créativité.

L'écoute active est étudiée en particulier pour son intérêt à minimiser les pièges inhérents à la communication de groupe : écoute défectueuse, « dialogue de sourds », influence excessive, consensus trop rapide, fausses questions, etc. Quelques procédés peuvent être observés et utilisés : questions fermées, ouvertes, alternatives, en miroir, de précision, silences porteurs, reformulation, soutien empathique. On montre également l'importance des conditions matérielles pour une écoute efficace.

Un lien avec les enseignements de français est nécessaire, tout particulièrement pour *l'argumentation* qui occupe une place importante dans les programmes de français du second cycle. Dans ce domaine, notre champ d'étude est celui de l'application des procédés et des démarches générales, propres à toute situation argumentative, à des situations de communication d'organisations dont l'objectif est de soutenir une proposition, une solution, un projet, etc. Il convient d'insister sur le fait qu'elle se distingue de la violence persuasive mais aussi de la séduction, de la démonstration et de la manipulation. Différents types d'arguments peuvent être envisagés : les arguments d'autorité, de communauté, de cadrage, d'analogie.

L'intérêt des techniques de *créativité* est de constituer une aide pour libérer les membres du groupe des idées toutes faites, des schémas mentaux habituels, des routines, de façon à faire naître des idées nouvelles. Le recours à ces techniques se pratique exclusivement en groupes restreints. Elles peuvent être utilisées dans les domaines les plus divers : publicité, mercatique, mais aussi ressources humaines, résolution de problèmes.

L'approche de ces trois techniques se fait par l'observation (grâce à des documents vidéo en particulier), le repérage des attitudes et des procédés facilitateurs. Une mise en œuvre peut être ensuite envisagée lors de jeux de rôles ou encore de situations de communication réelles (débats, entretiens, exposés, recherches d'idées en groupe), sans pour autant viser une maîtrise professionnelle.

Précautions : Aucune de ces techniques ne peut être qualifiée de recette infaillible. Elles ne peuvent en aucun cas faire l'objet de modes opératoires rigides. La détection et l'analyse de phénomènes, la réflexion et la pratique, peuvent simplement favoriser une communication raisonnée facilitant les échanges.

2.3. Situations de communication de groupe

Trois situations de communication de groupe particulièrement fréquentes sont abordées : la réunion, les conflits entre personnes dans le groupe et la négociation. Les techniques et situations de communication abordées précédemment y trouvent un terrain d'application, en s'y combinant bien souvent (*exemple : écoute active et négociation au cours d'une remédiation de conflit*).

Techniques et situations peuvent d'ailleurs parfois être abordées ensemble, à partir des mêmes supports d'observation (documents visuels par exemple ou articles de presse relatifs à ces thèmes). Des témoignages recueillis par les élèves auprès de personnes en activité ou des reportages réalisés dans des organisations (*exemple : observer et analyser une réunion*) peuvent également être utiles.

Réunions

Il convient d'attirer l'attention des élèves sur les difficultés provoquées par leur excès ou leur insuffisance. Le rôle essentiel joué par l'animateur et le style d'animation sont des éléments primordiaux pour l'efficacité de la réunion. Plusieurs types de réunions peuvent être envisagés : réunions d'information, de résolution de problème, de négociation, d'intégration. Les principales techniques d'animation de réunion peuvent être mises en pratique à l'occasion de mise en situation des élèves (exposé, questions ouvertes au groupe, tour de table, discussion libre, remue-ménages).

Conflits dans les groupes

L'objectif est de repérer les types de conflits (conflit ouvert/latent, conflit d'intérêt, de pouvoir, d'identité, d'idéologie) et leurs sources (interprétation erronée, tentative d'influence exagérée, défense excessive du territoire par exemple). Le professeur démontre que les divergences peuvent être stimulantes au sein d'un groupe.

Si le conflit passager dans un groupe restreint peut faire l'objet d'une attitude de temporisation, le conflit ancré gagne à être dépassé par le recours à l'arbitrage (le plus souvent hiérarchique) ou la médiation d'un tiers ou, le plus souvent, ou la négociation directe entre les parties.

L'objectif de la négociation, qu'elle soit directe ou avec un médiateur, est d'aboutir à un accord qui suppose des ajustements, des concessions et des compromis éventuels.

Il est essentiel de montrer que la négociation constitue une alternative au recours à la force et à l'autorité dans la vie sociale en général et dans les organisations en particulier.

Limites et précautions : L'étude des conflits s'appuie sur l'analyse de documents audio, visuels, articles, reportages. Les objets d'observation sont toujours extérieurs au vécu des élèves : conflits entre personnes au sein d'un groupe restreint dans un contexte de travail.

Le professeur évite, pour l'étude des conflits, de pratiquer les jeux de rôles dans lesquels les élèves risquent de s'impliquer personnellement et de perdre de vue l'objet de formation.

Si les jeux de rôles sont pratiqués, ils ne simulent jamais le conflit lui-même, mais seulement la phase de dépassement. Ils permettent de mettre en œuvre les techniques de l'écoute active et de l'argumentation. Les situations de conflit que l'on tente alors de dépasser ne sont pas impliquantes pour les élèves :

- Phase de négociation dans un conflit entre fumeurs et non-fumeurs dans des locaux de travail ;
- Phase de négociation dans un conflit entre collègues à propos de disparités dans la charge de travail.

Négociation

Il ne s'agit pas d'entraîner les élèves à la pratique de la négociation, mais de les aider à repérer des situations de négociation et d'en percevoir l'intérêt et les limites.

On peut songer à toutes les situations de négociation en général et à celles qui concernent la relation employeur/salarié en particulier, en liaison avec la partie « La gestion des ressources humaines » du programme. La négociation commerciale n'est pas abordée.

Quelles que soient les situations observées, il est essentiel de montrer que la négociation constitue une alternative au recours à la force ou à l'autorité dans la vie sociale en général et dans les organisations en particulier. Les élèves doivent comprendre que l'objectif de la négociation est d'aboutir à un accord qui suppose des ajustements, des concessions ou des compromis éventuels.

C. La gestion des ressources humaines

L'objectif de cette partie est d'initier les élèves aux notions et aux pratiques concernant la gestion des ressources humaines (GRH) dans les organisations. Plus qu'un modèle-type de GRH, il faut avoir à l'esprit la diversité des pratiques réelles rencontrées dans les

entreprises et les services publics ainsi que les facteurs qui peuvent les expliquer (nature publique ou privée de l'organisation, taille, secteur économique...).

Pour aborder cette partie, il convient tout d'abord de prendre appui sur les acquis du cours de management des organisations de première (cf. point 5.3. « Le management : animer et mobiliser des hommes »).

La conduite de l'étude est ensuite menée dans un double cadre de référence :

- le cadre managérial relatif aux ressources humaines ;
- le cadre juridique défini explicitement dans le programme de droit au point 3 « comment le droit encadre-t-il la relation de travail ? », tout particulièrement ce qui concerne le contrat de travail (cf. point 3.1.) et la protection des salariés (cf. point 3.2.).

Cela suppose nécessairement une harmonisation des progressions pédagogiques entre le management des organisations, le droit et la gestion des ressources humaines, de façon à tirer le meilleur parti des transversalités, tout en réservant au programme de spécialité une approche plus opérationnelle des notions et en proposant aux élèves des situations pédagogiques qui leur permettent le recours approprié et raisonné aux technologies de l'information et de la communication, notamment le traitement des textes et des données.

Le traitement des différentes sous-parties n'est pas nécessairement linéaire. De plus, la gestion des ressources humaines mobilise des compétences de communication et d'organisation et ne peut se concevoir que dans le cadre d'un groupe. C'est pourquoi son étude peut être menée en parallèle avec les autres parties du programme de communication.

Quelle que soit la progression adoptée, l'enseignement de cette partie, pour être vivant et efficace, suppose que soient utilisés :

- des documents réels provenant de différentes organisations ;
- des supports d'information générale ou spécialisée ;
- des investigations en milieu professionnel, menées par les élèves eux-mêmes si leur environnement le permet.

Le travail en équipe, si possible en classe dédoublée, alterné avec le travail individuel, offre un cadre pédagogique particulièrement adapté à d'autres approches pédagogiques : études de documents ou de supports visuels, exercices de calcul de certains indicateurs de gestion sociale, interviews de salariés, invitation de conférenciers...

Les séances en classe entière servent :

- à installer les principaux concepts selon la démarche Observation → Analyse → Conceptualisation ;
- à présenter les situations qui feront l'objet des applications évoquées ci-dessus ;
- à assurer les synthèses au terme de ces applications.

1. Spécificité des ressources humaines dans les organisations

Ce paragraphe met en valeur les raisons pour lesquelles la gestion des ressources humaines n'est pas à considérer de la même manière que les autres volets de la gestion (aspects juridiques, psychologiques). L'esprit sur lequel il est fondé est celui d'une double exigence, de résultat productif et de développement humain. Celle-ci peut donc se traduire par des tensions (qu'il importe de ne pas ignorer) ou par des solutions satisfaisantes pour les parties.

Il convient d'insister sur la spécificité des ressources humaines dans une organisation en évoquant ses différents aspects :

- aspects techniques et professionnels qui renvoient à la correspondance entre les besoins des organisations et les compétences des hommes ;

- aspects humains et sociaux qui prennent en compte les aspirations professionnelles mais également personnelles des différents acteurs ;

- aspects juridiques liés à l'importance de l'encadrement opéré par le droit du travail. Il n'est pas nécessaire de détailler cet aspect juridique, mais plutôt de faire le lien avec le cours de droit.

La définition de la gestion des ressources humaines peut être rappelée en relation avec le cours de management.

L'enseignant insiste sur le fait qu'en matière de GRH plus qu'ailleurs, les décisions prises dans l'entreprise peuvent correspondre au jeu de plusieurs acteurs (direction, cadres de terrain, salariés, syndicats, inspection du travail, etc.). L'enseignement dans ce domaine évite ainsi le travers du "tout-économique" d'un côté et de la conflictualité systématique de l'autre.

2. Parcours professionnel

La notion de parcours professionnel peut être appréhendée sous l'angle du salarié et sous l'angle de l'organisation. C'est évidemment sous ce dernier que la gestion des ressources humaines prend tout son sens et que se justifie l'étude à entreprendre, depuis le recrutement jusqu'au départ du salarié en passant par la gestion des emplois pendant la période d'activité. Toutefois, le point de vue du salarié doit être pris en compte dans tous les actes de communication liés à ces opérations.

2.1. Recrutement

L'étude du recrutement implique trois dimensions caractéristiques de la gestion des ressources humaines :

- une dimension organisationnelle liée à la procédure de recrutement ;
- une dimension de communication et de gestion de l'information, notamment par l'activation du système d'information après la décision d'embauche ;
- une dimension sociale, à l'occasion de l'intégration du salarié dans le groupe ou l'équipe de travail et dans l'organisation dans son ensemble.

La prise en compte de ces trois dimensions, associée à l'éclairage fourni par le contexte économique (état du marché, contraintes financières) et juridique, devrait donner à l'étude du recrutement une vision plus large que celle d'une approche trop procédurale. De même l'arbitrage entre recrutements externe et interne est mieux compris s'il s'inscrit dans une logique de prise de décision intégrant de multiples variables.

Il est recommandé d'utiliser, pour illustrer ce programme, des exemples tirés de l'environnement économique local et de la presse. On peut travailler sur des offres d'emploi, des exemples de documents d'embauche. La variété des situations étudiées doit permettre d'apprécier la diversité des pratiques en la matière, selon la nature et la taille de l'organisation, le secteur d'activité, la sollicitation éventuelle d'intermédiaires.

Les descriptifs de poste de travail, les profils, la constitution de fichiers, de bases de données du personnel et de registres, la rédaction de parties de livret d'accueil permettent de mobiliser les connaissances acquises par les élèves en première en gestion de l'information. Ces applications, dont le professeur s'efforce de réduire la complexité, appellent tout particulièrement le recours aux logiciels de traitement de texte et de gestion de données et permettent d'établir des liens utiles entre cette partie et celle consacrée à la gestion des documents (cf. point 1.3. de la partie « B. La communication »).

2.2. Gestion de l'évolution professionnelle

Il apparaît utile de montrer comment l'organisation, à partir d'une veille informationnelle sur l'évolution des emplois et de ses causes (fluctuations des marchés, réduction ou extension d'activités,

modifications technologiques, etc.) ajuste les compétences nécessaires notamment au travers des plans de formation et de la gestion de l'offre d'emplois, interne ou externe. Il peut être utile de faire le lien avec le programme d'économie.

Pour illustrer cette partie, on peut prendre un cas d'entreprise ou de secteur d'activité, en suivant l'évolution de ses besoins quantitatifs et qualitatifs en personnel.

Ce point du programme devrait aussi faire naître chez les élèves une prise de conscience de la nécessité de veiller eux-mêmes à assurer une continuité de formation tout au long de leur vie professionnelle.

2.3. Départ du salarié

En ce qui concerne cette étape, le professeur peut se servir de cas d'actualité traités dans la presse, en étant soucieux de mettre en évidence les différentes logiques en présence (économique, juridique, sociale). Il faut toutefois insister sur l'aspect opérationnel important de cette étape, en présentant les formalités obligatoires lors de tout départ. Pour cette partie également, le travail en collaboration avec le professeur de droit est particulièrement enrichissant, mais il est important de montrer que la communication peut ne pas se limiter aux formes légales.

3. Conditions de travail

3.1. Enjeux

Pour introduire la notion de « conditions de travail », il peut être envisagé de faire travailler les élèves sur des situations de travail à leur proximité (salariés du commerce et de la grande distribution, conducteurs de bus, etc.), dans leurs différentes dimensions (aspects physiques, organisationnels, sociaux, santé et sécurité...).

Dans cette introduction, on se limite à la mise en évidence par l'observation de l'impact des conditions de travail sur la personne des salariés d'une part et l'efficacité de l'organisation d'autre part.

3.2. Rémunération

Parmi les conditions du travail, le niveau et l'évolution de la rémunération sont des éléments déterminants de l'engagement du personnel. Pour limiter la complexité de l'étude de la rémunération, il importe surtout de faire comprendre les grandes logiques des systèmes de rémunération, sans tentative de description exhaustive. Par ailleurs, il est nécessaire de lier la partie « paie » du programme avec les enseignements des autres chapitres (systèmes d'information, organisation) et avec le programme d'information et gestion de la classe de première.

La réalisation d'un bulletin de paie manuscrit ou informatisé n'est pas attendue en terminale. En revanche, la lecture de plusieurs bulletins de salaires correspondant à divers emplois, associée à l'exploitation d'une documentation à caractère juridique (contrat de travail, extrait du code du travail et d'une convention collective, fiche ou état du personnel) autorise une découverte des principales notions attachées à la rémunération :

- critères de rémunération ; qualification, performance individuelle et collective (individualisation, primes, intéressement, participation) ;
- composantes de la rémunération ; éléments constants et variables du salaire, autres éléments de rémunération, prise en compte de l'ancienneté, variables salariales internes à l'entreprise et/ou externes (marché du travail, situation économique et financière de l'entreprise ou du pays).

Comme il a déjà été précisé, de telles applications ne sont concevables que dans la mesure où elles s'inscrivent dans leur contexte, notamment organisationnel et informatisé. Une description préalable de la procédure de paie de telle ou telle organisation est donc nécessaire ainsi qu'un référentiel simplifié des principales obligations qui s'imposent aux organisations en matière de gestion de la rémunération.

3.3. Aménagement du temps de travail

L'étude de l'aménagement du temps de travail pourrait être fondée sur un cas simple d'accord négocié dans une entreprise. En relation avec le cours de droit, cette étude peut permettre d'aborder les effets organisationnels d'un réaménagement ou de la réduction du temps de travail.

Ce point se prête également bien à des calculs de temps de travail, par période de congés, de temps de repos compensateur, en se limitant à des cas simples (organisations de taille moyenne). Des tableaux peuvent être établis pour préparer les éléments de la paie (heures supplémentaires par exemple), organiser les services. Les outils présentés au point 4 « indicateurs de gestion sociale » peuvent trouver ici quelques domaines d'application et le recours au tableur constitue une aide précieuse.

3.4. Sécurité et santé au travail

L'observation de postes de travail peut être effectuée d'après divers documents : photos, vidéos, brochures relatives à la protection des salariés ou à l'usage de certains matériels. La rédaction de consignes limitées à des cas restreints peut être une occasion d'appliquer les acquis en communication écrite.

Les élèves doivent être en mesure de repérer les incidences éventuelles d'un dysfonctionnement en termes de responsabilité civile ou pénale ou sociale (taux de cotisation des accidents du travail).

4. indicateurs de la gestion sociale

Des exemples de données sociales simples, présentant des comparaisons entre deux établissements ou deux entreprises, peuvent être utilisés pour montrer en quoi quelques indicateurs de base permettent d'avoir une idée sur les problèmes qu'ont à résoudre les entreprises.

La description de la procédure conduisant à la constitution d'un tableau de bord social (enquête, travaux préparatoires, activation du système d'information, notamment de bases de données), l'étude ou la composition partielle d'un tableau de bord élémentaire et le calcul par les élèves de quelques indicateurs (taux d'absentéisme, taux de rotation) doivent les conduire à commenter la portée des résultats observés et/ou obtenus sur la gestion de l'organisation. De telles applications offrent l'opportunité d'utiliser de manière pertinente un tableur et un traitement de textes.

D. L'organisation

Alors que le programme de première de « communication et information » envisage l'organisation au niveau individuel, celui de la classe terminale étend le champ d'étude au groupe, dans ses dimensions opérationnelles, l'approche stratégique étant réservée au cours de management des organisations.

L'axe directeur de l'étude de l'organisation est ici la performance. Il enrichit la compréhension des groupes de travail au sein des organisations en complétant les approches abordées dans les deux parties précédentes.

L'intérêt de cette étude est de souligner la contribution des groupes de travail à l'efficacité de l'organisation dès lors qu'ils atteignent eux-mêmes leurs performances respectives et, subséquentement, la nécessité d'organiser ces groupes, leurs activités et leurs échanges. L'étude de cette partie doit être aussi concrète que possible et prendre appui sur des situations d'organisations existantes afin de permettre aux élèves de découvrir progressivement les démarches et les outils d'organisation qui contribuent à l'efficacité des groupes de travail.

1. L'organisation, facteur de performance des groupes

Une performance est toujours attendue d'un groupe de travail, quelle que soit la nature de l'organisation concernée. Cette performance, tantôt assignée au groupe, tantôt définie par lui, pose le problème de l'identification de critères et de leur évaluation. Quelques exemples

de critères, de type quantitatif et qualitatif, peuvent être considérés comme significatifs et facilement illustrés par référence à l'activité des organisations : résultat, coût, qualité, délai, satisfaction des besoins. Il est utile également de rappeler que la performance d'un groupe est indissociable des performances individuelles de ses membres mais qu'elle ne se réduit pas à la somme de celles-ci.

Le concept de performance doit être clairement assimilé par les élèves afin qu'ils comprennent que l'amélioration de cette dernière passe par la mise en œuvre de démarches rationnelles d'organisation et notamment par l'organisation du travail et l'amélioration des processus, l'une et l'autre liées à l'approche qualité.

2. L'amélioration de la performance

Pour s'inscrire dans une démarche d'amélioration de la performance, la relation entre fournisseurs internes et clients internes est privilégiée. Cette préférence n'exclut pas cependant de faire référence aux clients externes mais l'approche en interne de l'organisation reste plus accessible pour des élèves que l'on initie aux sciences de l'organisation, car elle évite de se centrer sur la relation client, plus proche de la gestion commerciale ou de la gestion de production.

2.1. L'organisation du travail

Les activités pédagogiques à proposer s'appuient sur des exemples d'unités de travail (groupe de travail ou équipe) dont la dimension doit être raisonnable et doit permettre une approche facilement accessible des notions abordées. Pour y parvenir ces activités peuvent être :

- *descriptives* : présenter des fiches de poste, des fiches de fonction ou d'attributions, en prenant appui si nécessaire sur des organigrammes limités à l'unité étudiée où sont représentées les relations entre acteurs ; illustrer la répartition du travail par la lecture et l'interprétation d'un tableau de répartition des tâches ;
- *analytiques* : analyser les tâches accomplies et les compétences associées.

Les activités prennent tout leur sens si leur contexte est nettement défini, en énonçant, par exemple :

- les performances attendues de l'unité de travail observée ;
- les circonstances ou les objectifs qui fondent l'organisation ou la réorganisation du groupe (modification de l'activité, correction de dysfonctionnements, amélioration de la qualité, etc.) ;
- les modes d'association ou d'implication du personnel (entretien, enquête par exemple), en harmonie avec les contenus des parties « A. Les groupes » et « B. La communication » de ce programme.

Le développement des activités proposées devrait être facilité par la réunion de quelques conditions :

- des situations peu complexes ;
- une référence aux métiers du tertiaire facilement identifiables et répandus ;
- la mobilisation des techniques et outils déjà connus des élèves, notamment ceux liés aux technologies de l'information et de la communication.

2.2. L'étude des processus

L'objectif de recherche de performance dans le cadre de la relation fournisseurs internes/clients internes guide l'étude de l'amélioration des processus.

Celle-ci porte sur des processus existants, de complexité limitée, à prévalence tertiaire et significatifs de l'activité des organisations, par exemple :

- *Dans les entreprises* : traitement des commandes fournisseurs et/ou clients, facturation, réparation d'un matériel confié au service après vente, archivage de documents, demande d'approvisionnement en fournitures de bureau ; la gestion des ressources humaines (cf. partie

« C. La gestion des ressources humaines ») offre des exemples d'applications (recrutement, embauche, organisation des congés annuels, préparation de la paie, etc.) ;

- *Dans d'autres organisations* : admission d'un patient dans un hôpital, traitement des absences dans un établissement scolaire, réservation d'un moyen de transport pour les adhérents d'une association sportive, préparation d'un conseil municipal, etc.

La démarche pédagogique peut être la suivante :

- acquisition des concepts de base par observation d'un processus répondant à des critères de performance énoncés, attendus, vérifiables et vérifiés. Cette première approche permet de :
 - définir les notions de processus, procédures, flux d'informations, circuits de documents, acteurs et actions ;
 - mettre en évidence la continuité, les chaînes de processus ;
 - repérer les actions et les acteurs, fournisseurs internes et clients internes et les changements de rôles éventuels, un client pouvant devenir à son tour fournisseur ;
 - découvrir quelques outils élémentaires de description des processus, fiche et schéma de processus, diagramme de circulation de documents.
- conduite d'une étude de processus (processus nouveau ou processus à améliorer en raison de dysfonctionnements).

Cette seconde approche présente un caractère plus analytique. La démarche en cinq étapes préconisée dans le programme permet d'introduire progressivement quelques outils d'analyse et de formalisation des processus et des procédures.

Il ne s'agit pas cependant de procéder à une étude exhaustive des outils qui ferait perdre de vue leur intérêt et leur finalité.

Ainsi, pour l'analyse du processus, les questions clés, les fiches et schémas de processus, les diagrammes de circulations de documents (ex. : postes-documents) devraient suffire à assurer la représentation des processus pour en conduire l'analyse. Ces outils devront être connus des élèves, à l'exclusion d'autres dont la présentation renvoie à des études supérieures.

La critique de processus présentant des dysfonctionnements ainsi que la recherche de solutions ne doivent pas mobiliser une démarche complète de résolution de problèmes. Il s'agit simplement de rendre les élèves capables d'établir les relations causales à l'origine des dysfonctionnements et de développer leur créativité en adoptant une démarche rationnelle. Dès lors un simple tableau causes-solutions répond largement à cette intention, sous réserve qu'on le fasse précéder d'un travail de recherche d'idées pour déterminer les causes et proposer des solutions. Les techniques et situations de communication de groupe (cf. partie « B. La communication » et points « 2.2. Techniques de communication de groupe » et « 2.3. Situations de communication de groupe ») peuvent être mobilisées à cette occasion.

La recherche de solutions peut faire appel à des démarches de créativité et déboucher sur des propositions : modifications de postes, des changements de circuits de documents, des créations ou modifications de supports.

La mise en œuvre des solutions nouvelles suppose la formalisation des nouveaux processus et procédures sous forme de descriptifs : fiche de procédure, instructions, note, pour l'essentiel. L'information des intéressés s'inscrit dans une logique de communication. Cette étape permet aux élèves de produire des documents simples et peu volumineux à l'aide des logiciels de traitement de texte et de présentation assistée par ordinateur.

Il convient d'insister sur la phase de contrôle des résultats qui permet de valider le nouveau dispositif par référence aux indicateurs de

performance initiaux, dans la perspective réitérée de l'amélioration de la relation fournisseur interne/client interne.

De même il y a lieu d'évoquer les conséquences économiques (coûts engendrés) et humaines (risques d'opposition ou motivation, nécessité de formation) qui peuvent découler de la modification des processus existants ou de l'élaboration de processus nouveaux.

2.3. Le travail coopératif assisté par ordinateur (TCAO)

Le travail collaboratif du groupe s'inscrit dans le domaine du travail coopératif assisté par ordinateur.

La pertinence des outils de travail de groupe diffère en fonction de l'interaction synchrone (visioconférence, tableau blanc partagé, « causette », etc.) ou asynchrone (courrier et liste de diffusion, forum, outils d'édition en groupe). Le choix des outils dépend également du lieu (Intranet ou plate forme distante), de la taille du groupe, de la connectivité (permanente ou occasionnelle).

Le travail coopératif assisté par ordinateur est approché au travers de ses trois dimensions : la production, la communication et la coordination. À cet effet, en relation avec le point « Production et enrichissement des documents » du chapitre 1.3 « Communication organisée et gestion de documents » de la deuxième partie du programme, les élèves réalisent des productions de manière collaborative, en mettant en oeuvre une communication et une coordination virtuelles :

- La communication électronique fait appel à des outils prévus sur des plates-formes de TCAO mais elle passe en général par des outils indépendants. (« causette », forum, courriel). Des possibilités de visioconférences peuvent être organisées ponctuellement, ou visitées pour en découvrir les fonctionnalités ;
- La production collaborative, telle qu'elle a été présentée, permet la distribution des objets partagés, la gestion des versions de ces objets présentés au point 1.3. Elle se construit sur un espace mémoire partagé local ou distant ;
- La coordination d'un travail collaboratif permet la description et l'enchaînement des tâches, le rôle et les droits des acteurs (animateur et participants). Elle se pilote par le partage d'un agenda électronique, l'utilisation d'un logiciel de gestion des tâches.

La mise en oeuvre de productions de groupe, par les élèves, peut prendre appui :

- sur le réseau local de l'établissement scolaire, par la gestion de répertoires partagés, la gestion de droits (groupes) ;
- sur des plates formes distantes, en fonction des possibilités de connexion de l'établissement.

La mise en oeuvre d'un travail collaboratif des élèves ne doit pas se résumer à la réalisation d'une production, mais doit permettre de mettre en évidence l'ensemble des contraintes et des problèmes inhérents à ce mode de travail virtuel : peu de traces d'activités du groupe, juxtaposition de documents et non collaboration, rigidité d'organisation, position de l'individu par rapport au groupe.