

ministère
éducation
nationale
jeunesse
vie associative



éduscol



Projet de programme de la classe
terminale technologique

Consultation nationale sur les programmes

Ressources humaines et communication Série STMG

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

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

26 septembre 2011

Sciences de Gestion

RESSOURCES HUMAINES ET COMMUNICATION

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

Spécialité « Ressources Humaines et Communication »

I. PRESENTATION GENERALE

1. 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 ou encore la Gestion des Ressources Humaines.

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

2. 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.

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.

La Communication est abordée sous une double dimension :

- une dimension socio-constructiviste : la communication permet ici d'analyser comment se crée un « ordre humain » au sein 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 organisationnelle et instrumentale : la communication permettant de réguler les relations de travail via les modes d'organisation du travail ou encore les techniques, outils et supports de communication.

3. 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, couvrant les principales problématiques de ressources humaines :

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

Chacun des intitulés résume à 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.

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 ;
- la colonne centrale « Notions » résume les principales notions à construire ;
- la colonne de droite « Contexte et finalités de l'étude » définit le contexte didactique des notions et les objectifs d'apprentissage pour les élèves. Le cas échéant, quelques repères complémentaires d'ordre pédagogique sont précisés (en italique).

IMPORTANT : les limites des notions découlent naturellement des finalités de l'étude.

MOBILISATION / MOTIVATION

La mobilisation des ressources humaines consiste, pour l'organisation, à rassembler ses membres afin qu'ils conjuguent leurs énergies pour atteindre ses 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 DE L'ETUDE
<p><i>Comment faire du cadre réglementaire du travail, un facteur de motivation ?</i></p>	<p>Le cadre de travail :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cadre réglementaire de la relation de travail - Aménagement du temps de travail : <ul style="list-style-type: none"> - horaires fixes/variables, - annualisation, - compte épargne-temps. 	<p>Les choix de l'organisation pour définir le cadre de travail sont largement déterminés par les contraintes juridiques et réglementaires. 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.</p> <p><i>A partir de situations de travail appartenant à un environnement accessible aux élèves ou de témoignages, analysés dans leurs dimensions réglementaire, organisationnelle et sociale, l'élève est capable de :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - identifier les dispositions, réglementaires ou non, qui ont un impact sur l'implication du salarié dans une relation de travail donnée ; - repérer la variété des aménagements du temps de travail et leur impact sur la vie professionnelle et personnelle du salarié ; - calculer des temps de travail en se limitant à des cas simples, avec utilisation d'un tableur - 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.
<p><i>La recherche du mieux vivre au travail est-elle compatible avec les objectifs de performance ?</i></p>	<p>Les conditions de travail :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Santé et sécurité : <ul style="list-style-type: none"> - accidents du travail, - maladies professionnelles et risques psychosociaux, - handicap - souffrance au travail. - Indicateurs sociaux - Ergonomie - Responsabilité Sociale de l'Entreprise et bien-être au travail 	<p>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 réussite économique.</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"> - mesurer l'intérêt porté par l'organisation à l'environnement de travail à travers des dispositifs mis en œuvre ; - repérer les situations de travail à risques ; - interpréter les grandeurs caractéristiques d'un bilan social ; - 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

		<p>conditions de travail ;</p> <ul style="list-style-type: none"> - 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 ; - proposer des mesures de nature ergonomique dans une situation donnée de dégradation des conditions de travail.
<p><i>Comment passer de la rémunération à la reconnaissance de l'individu au travail ?</i></p>	<p>La reconnaissance du travail par la rémunération :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Individualisation de la rémunération : <ul style="list-style-type: none"> - primes individuelles et collectives, - modulation personnelle, - avantages particuliers. - Intéressement, participation, épargne salariale. 	<p>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...</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"> - justifier les éléments d'une rémunération conforme au cadre réglementaire ; - repérer les composantes d'une rémunération individualisée et en identifier les intérêts et les limites. <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"> - argumenter dans quelle mesure la rémunération est un levier de mobilisation et un facteur de motivation et d'en percevoir les limites ; - recenser les difficultés de mesure de la performance personnelle et du « mérite ».
<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"> - Communication interne - Animation des groupes 	<p>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 groupes puisse constituer un véritable « relais organisationnel ».</p> <p><i>A partir de l'étude d'opérations de communication et de l'observation de supports tels que l'intranet, les blogs, les sites web, les réseaux sociaux, des articles de presse, l'élève est capable de :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - repérer les objectifs de la communication interne ; - discuter de la réussite ou non d'une opération de communication interne ; - mesurer les enjeux des TIC en tant que supports de communication interne entre les acteurs. <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"> - caractériser les différentes techniques d'animation de groupes ; - apprécier leur efficacité.

COMPETENCES / 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 DE L'ETUDE
<i>Comment répondre aux besoins en compétences de l'organisation ?</i>	<p>L'identification des compétences :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Compétences et potentiel - Qualification, emploi, poste <p>Le recrutement</p>	<p>Le fonctionnement et la performance de l'organisation reposent notamment sur les compétences qui y sont mobilisées. Si la définition des postes, en termes de compétences attendues, constitue un préalable incontournable, la qualité du processus de recrutement influe directement sur la satisfaction des besoins en travail de l'organisation...</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 ou encore de l'étude de recrutements, l'élève est capable de :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - identifier les liens entre compétences et potentiel ; - rapprocher dans une grille de classification, les qualifications et les emplois ; - vérifier la pertinence des modalités et des outils mis en œuvre par rapport aux objectifs de recrutement.
<i>Peut-on évaluer les compétences d'un individu en prenant en compte son potentiel ?</i>	<p>L'évaluation des compétences et du potentiel :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Modes d'évaluation - Bilan professionnel - Bilan de compétences 	<p>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 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.</p> <p><i>A partir de vidéos, témoignages, articles sur les pratiques d'entretiens d'évaluation et de bilan et des supports associés, l'élève est capable de :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - comparer les différents modes d'évaluation des résultats, des compétences et du potentiel des individus ; - identifier les objectifs des dispositifs d'évaluation et leurs intérêts, tant pour l'organisation que pour les individus ;

<p><i>La gestion des compétences permet-elle l'employabilité ?</i></p>	<p>La gestion des compétences :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Intégration - Formation professionnelle continue - Gestion de carrière - Mobilité professionnelle 	<p>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 ambition partagée par tous ...</p> <p><i>A travers notamment l'observation de livrets d'accueil et de parcours d'intégration, l'analyse de plans de formation et de dispositifs de gestion prévisionnelle des carrières, l'élève est capable de :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - apprécier des modalités d'accueil et d'intégration des individus ; - identifier les moyens permettant à l'organisation de faire évoluer les compétences ; - interroger les dispositifs visant à garantir l'employabilité ou encore favoriser la mobilité des individus ; - mesurer les résistances aux changements professionnels et proposer des alternatives possibles.
--	--	---

COHESION / 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 DE L'ETUDE
<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"> - Leadership - Phénomènes d'influence - Décision de groupe <p>La cohésion des groupes :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Facteurs de cohésion - Mesure de la cohésion 	<p>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.</p> <p><i>A partir, notamment de l'observation de scénarios, de vidéos, de récits ou de témoignages, l'élève est capable de :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - caractériser le style de leadership ; - repérer et analyser les phénomènes d'influence ; - identifier les particularités de la prise de décision en groupe ; - diagnostiquer le niveau de cohésion d'un groupe.
<p><i>Les tensions professionnelles, peuvent-elles renforcer la cohésion ?</i></p>	<p>Les relations professionnelles :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Climat relationnel, - Communication informelle, réseaux informels - Rumeurs - Conflits et résolution de conflits 	<p>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 le résoudre mais, plus encore, à tenter d'en faire un moment privilégié de renforcement de la cohésion.</p> <p><i>A partir de vidéos, de récits, l'élève est capable de :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - comprendre l'importance des rumeurs, de la communication informelle et des conflits dans les relations professionnelles ; - qualifier un conflit pour en proposer des modalités de résolution ; - repérer les conséquences d'un conflit sur le groupe.

<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"> - Dialogue social - Bilan social - Audit social 	<p>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.</p> <p><i>A partir d'exemples de conflits sociaux, de procès verbaux de réunion avec les instances représentatives du personnel, de témoignages d'acteurs du dialogue social, l'élève est capable de :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - faire le lien entre dialogue social et climat social ; - proposer des modalités de communication favorisant le dialogue social ; - interpréter les principaux indicateurs d'un bilan social et d'en repérer les limites ; - évaluer le réalisme des recommandations d'un audit social.
--	---	---

COORDINATION / COOPERATION

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 de concert, encore faut-il qu'ils aient la volonté de coopérer entre eux. La coopération est donc 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 DE L'ETUDE
<p><i>A quelles conditions l'organisation du travail favorise-t-elle la coopération ?</i></p>	<p>L'organisation du travail :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Poste de travail - Analyse des tâches - Répartition des tâches - Communication opérationnelle 	<p>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.</p> <p><i>A travers l'analyse de documents tels que tableaux de répartition des tâches, fiches de description de poste, lettres de mission, notes de service, l'élève est capable de :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - 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.
<p><i>Travailler ensemble suffit-il à coopérer ?</i></p>	<p>Les modes d'action coopératifs :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Procédure de travail - Relations d'interdépendance - Groupes de projet - Réunions - Techniques de créativité 	<p>La coopération n'est pas toujours spontanée : elle peut être organisée en impliquant les acteurs dans des modes d'action spécifiquement coopératifs.</p> <p><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></p> <ul style="list-style-type: none"> - caractériser les liens qui s'établissent entre les acteurs d'un même processus ou 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 ; - résoudre un problème simple en groupe par l'utilisation de techniques de créativité.

<p><i>A quelles conditions les technologies favorisent-elles des attitudes coopératives ?</i></p>	<p>Le cadre technologique de la coopération</p> <ul style="list-style-type: none"> - Outils de travail coopératif 	<p>L'organisation accorde une place prépondérante aux outils du travail coopératifs ; elle leur confère parfois un rôle d'impulsion de la coopération. Il arrive, cependant, que ses membres résistent à leur usage généralisé.</p> <p><i>A partir notamment de plaquettes de présentation d'outils coopératifs, d'applications issues du Web 2, de modes opératoires, d'articles de presse, de l'usage de plateformes collaboratives, l'élève est capable de :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - manipuler, en tant qu'utilisateur, des outils simples permettant le travail coopératif ; - repérer les limites humaines et matérielles de ces outils dans la coordination et la coopération.
<p><i>Le document peut-il être vecteur de coopération ?</i></p>	<p>Le document :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Dématérialisation des documents - Partage, mutualisation des documents - Gestion électronique de documents (GED) 	<p>Loin 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.</p> <p><i>A partir de documents reflétant un travail coopératif, l'élève est capable de :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - justifier l'importance d'un document en tant qu'outil de communication, de coordination et de coopération ; - produire des documents collectifs en utilisant des fonctions de logiciels bureautiques ; - identifier les résistances au partage des documents et proposer des solutions ; - valoriser une solution de gestion électronique des documents.