

**Gestion des ressources humaines****Collaboration et partenariat en contexte  
de changement - 30-301-15(Public)****H2016****Groupe S01****Enseignant(s)**

Marie-Josée Tessier

Chargé(e) de cours

[marie-josee.tessier@hec.ca](mailto:marie-josee.tessier@hec.ca)**Coordonnateur**

Richard Blain

Maître d'enseignement

[richard.blain@hec.ca](mailto:richard.blain@hec.ca)

514-340-6195

**Secrétaire(s)**

Josette Meilleur

Secrétaire

[josette.meilleur@hec.ca](mailto:josette.meilleur@hec.ca)

514-340-6433

**Présentation du cours****Description**

Les milieux de travail sont en constante transformation. Qu'il s'agisse d'implanter de nouvelles formes d'organisation du travail, d'introduire les plus récentes technologies ou de modifier la culture organisationnelle, la diversité et la permanence des changements sont la norme plutôt que l'exception.

Or, bien que souvent nécessaire pour la pérennité des entreprises, ces bouleversements peuvent générer des conflits ouverts ou tacites en plus de démobiliser des équipes de travail avec pour effet de mettre en péril les changements organisationnels souhaités.

L'explication de ces échecs trouve réponse en grande partie dans la gestion des ressources humaines. L'implication des principaux acteurs concernés par ces changements, soit les employés, leur syndicat ou la communauté locale, fait défaut. L'adoption d'un modèle de GRH axé sur la collaboration permettrait d'éviter ou du moins minimiser ces écueils. Cependant, la collaboration ne s'impose pas instantanément. Les

conditions de sa réalisation sont nombreuses et elle exige, notamment, l'adoption de nouvelles pratiques de GRH qui transforment la gestion au quotidien.

Ce cours permettra d'explorer les différentes facettes de la collaboration en milieu syndiqué et non syndiqué de façon à outiller les gestionnaires appelés à gérer des milieux en transformation quasi-permanente. Ce sera l'occasion pour les étudiants de développer une perspective critique sur les changements organisationnels et leurs impacts sur la GRH.

## Objectifs

Les objectifs spécifiques du séminaire sont les suivants :

- De poser un regard critique sur les transformations en entreprise du point de vue de la GRH
- De comprendre les tenants et aboutissants de la collaboration
- D'identifier et d'analyser différentes stratégies de collaboration
- D'évaluer les besoins de collaboration dans un changement organisationnel et de proposer des pistes de solution
- D'appliquer les outils nécessaires pour créer de la collaboration en contexte de changement.

## Approche pédagogique

L'approche pédagogique privilégiée est celle de la discussion en classe dirigée par le professeur. Cette méthode suppose, contrairement à l'exposé magistral, une participation active des étudiants dans la présentation et l'analyse des thèmes abordés.

Cette participation sera par ailleurs encadrée par les méthodes suivantes :

Discussion de textes qui doivent obligatoirement être lus par tous avant chaque séance. Les étudiants doivent être en mesure, pour chaque séance, d'identifier les principaux thèmes abordés dans les textes et de dégager les implications qui en découlent dans les milieux de travail.

Résolution de cas. L'étudiant sera appelé à mettre en application les savoirs acquis par la résolution de cas pratiques en classe. Il devra de même réaliser un travail pratique qui lui permettra de transférer ses apprentissages à une situation réelle.

## Matériel pédagogique

### Ressources bibliographiques

Voir texte à chacune des séances

## Évaluations

### Sommaire des évaluations

Travail pratique en équipe      20 %

Compte rendu de lecture	10 %	
Examen intra	35 %	Voir <i>HEC en ligne</i> pour date
Examen final	35 %	Voir <i>HEC en ligne</i> pour date

## **Travail pratique en équipe (20 %)**

En équipe / À la maison - Hors classe  
Mode de remise : Papier

### **Compte rendu de lecture (10 %)**

Individuel

### **Examen intra (35 %)**

***Voir *HEC en ligne* pour date***

Individuel / En classe / Écrit  
Mode de remise : Papier

### **Examen final (35 %)**

***Voir *HEC en ligne* pour date***

Individuel / En classe / Écrit  
Mode de remise : Papier

## **Organisation du cours**

### **Changement, GRH et collaboration : une trilogie incontournable**

#### **1 - La GRH et les changements organisationnels**

##### **Objectifs**

Cette séance a pour objectif de sensibiliser les étudiants au rôle de la GRH dans les changements organisationnels. Plus spécifiquement cette séance permettra :

- D'identifier les différents types de changements organisationnels;
- D'évaluer les impacts des changements organisationnels sur les ressources humaines;
- D'étudier les différents modèles de gestion du changement.

#### **2 - Le modèle de la collaboration. De quoi s'agit-il?**

## Objectifs

Cette séance a pour objectif d'initier l'étudiant aux concepts et aux enjeux de la collaboration dans une perspective de GRH. Plus spécifiquement, seront examinés :

- Les définitions et spécificités des concepts de collaboration, de partenariat;
- Identifier les enjeux liés à l'adoption d'une approche de collaboration/partenariat en milieu de travail.

### Les modèles de collaboration

## **3 - La collaboration en milieu syndiqué : du conflit au partenariat**

### Objectifs

Cette séance a pour objectif d'étudier un modèle de relation de travail en contexte de changement, celui du partenariat patronal-syndical. Plus spécifiquement, cette séance permettra à l'étudiant :

- Les préalables et le contexte d'émergence du partenariat patronal-syndical;
- Les différents modèles de partenariat;
- Les obstacles et conditions de succès au partenariat;
- Les retombées du partenariat.

## **4 - La collaboration en milieu syndiqué : le partenariat patronal-syndical**

### Objectifs

Cette séance a pour objectif d'amener l'étudiant analyser la mise en œuvre d'un partenariat à l'aide de deux cas-type d'entreprises qui ont implanté un partenariat entre la direction et le syndicat.

### Activités/Ressources avant la séance



[Turnaround of Harley Davidson - Cult brand or strategic fit approach? \[Article\]](http://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/0965254X.2013.768689)

(<http://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/0965254X.2013.768689>)

Journal of Strategic Marketing, 2013, vol. 21, No3, 292-301

## **5 - La collaboration en milieu non syndiqué**

### Description

Cette séance a pour objectif d'explorer des modèles de collaboration entre les employés et la direction en milieu non syndiqué. Le cas Magna sera utilisé à titre illustratif. Plus spécifiquement, cette séance permettra à l'étudiant :

- D'explorer le modèle de collaboration avec les employés en milieu non-syndiqué;
- D'examiner d'un point de vue critique les buts et objectifs de ces pratiques;
- Les obstacles et conditions de succès de ces pratiques collaboratives;
- Les retombées des pratiques collaboratives pour les entreprises et les employés;
- D'évaluer l'efficacité du modèle de GRH de Magna du point de vue de l'entreprise et des employés.

## **6 - La collaboration avec la communauté**

### **Objectifs**

Cette séance a pour objectif d'explorer les nouvelles formes de collaboration que l'organisation doit nouer avec les communautés locales. Plus spécifiquement, cette séance permettra :

- D'identifier les « nouveaux » collaborateurs des entreprises;
- De comprendre l'intérêt pour les organisations de nouer des collaborations avec des acteurs externes;
- D'explorer les obstacles à ces collaboration, notamment en termes de coordination;
- D'identifier les avantages et les inconvénients de ces nouvelles collaborations.

### **Les outils pour gérer la collaboration**

## **7 - Les outils de la collaboration : l'organisation du travail**

### **Description**

Cette séance a pour objectif d'explorer les formes d'organisation du travail innovantes qui peuvent faciliter, générer la collaboration. Plus spécifiquement, cette séance permettra :

- De poser un regard historique et critique sur les formes traditionnelles d'organisation du travail;
- D'explorer de nouvelles formes d'organisation du travail et les atouts qu'elles présentent en termes de collaboration;
- D'identifier les forces et les limites de ces nouvelles formes d'organisation du travail en termes de collaboration;
- De préciser le rôle de la GRH pour implanter ces nouvelles formes d'organisation du travail.

### **Activités/Ressources avant la séance**



[Émergence du travail collectif : Nouvelles formes d'Organisation du travail \[Article\]](#)

(https://www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2010-6-page-340.htm)

Management and Avenir 6/2010 (no 36) p. 340-365

---

**8 - Les outils de la collaboration : les communautés de pratique**

---

**Objectifs**

Cette séance a pour objectif de présenter les tenants et aboutissants des communautés de pratiques. Plus spécifiquement, elle permettra :

- De définir ce qu'est une communauté de pratique;
- D'identifier de quelle manière elles peuvent contribuer à la collaboration en milieu de travail;
- De préciser les étapes d'implantation d'une communauté de pratique;
- D'étudier les conditions de succès et d'échecs des communautés de pratique;
- De préciser le rôle de la GRH pour planter une communauté de pratique.

---

**9 - Les outils de la collaboration : le co-développement, les world café, et autres approches : Open Space Technology, Search Conference, Participative Design**

---

**Objectifs**

Cette séance a pour objectif de présenter deux outils de collaboration en émergence : le co-développement et les world café. Plus spécifiquement, elle permettra :

- De définir ce que sont ces outils de collaboration;
- De voir en quoi ces outils contribuent à favoriser la collaboration en milieu de travail;
- D'identifier les obstacles, les forces et les faiblesses de ces outils;
- De retracer les étapes importantes pour planter un world café;
- De préciser le rôle de la GRH pour planter un world café.

---

**10 - Les outils de la collaboration : Mise en pratique**

---

**Objectifs**

Cette séance a pour objectif d'explorer et d'expérimenter certains outils de la collaboration comme les World Café, Co-Développement, Open Space Technology, Search Conference, Participative Design.

---

**11 - Les conditions de succès et d'échec de la collaboration**

---

**Objectifs**

Cette séance a pour objectif d'identifier les conditions de succès et d'échec de la collaboration en regard des différents modèles et outils étudiés précédemment.

Au cours de cette séance, l'étudiant sera appelé à construire une grille d'analyse de la collaboration, dans une perspective GRH.

## **12 - Synthèse et conclusion**

### **Objectifs**

Présentation des travaux d'équipe et retour sur la matière vue depuis la séance 1.

## **Règlements de HEC Montréal**

### **Plagiat**

Les étudiants sont priés de prendre connaissance des actes et des gestes qui sont considérés comme étant du plagiat ou une autre infraction de nature pédagogique, de la procédure et des sanctions, qui peuvent aller jusqu'à la suspension et même l'expulsion de HEC Montréal. Toute infraction sera analysée en fonction des faits et des circonstances, et une sanction sera appliquée en conséquence. [En savoir plus sur le plagiat...](#)

### **Calculatrices**

Les étudiants sont priés de prendre connaissance de la politique d'utilisation de calculatrices lors d'examens lorsque celles-ci sont autorisées. [En savoir plus sur la politique d'usage de calculatrices...](#)