

## Gestion des ressources humaines

### GRH : contextes et enjeux - 30-355-03(Public)

E2016

Groupe S01

#### Enseignant(s)

Alain Mathieu  
Chargé(e) de cours  
[alain.mathieu@hec.ca](mailto:alain.mathieu@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  
Bureau : 6.270 - Édifice Decelles

#### Présentation du cours

##### Description

Le cours a pour but de fournir une approche de travail permettant de maximiser la contribution de la fonction «ressources humaines» à la performance d'une entreprise, dans divers contextes organisationnels, enjeux d'affaires et enjeux RH. La perspective adoptée dans ce cours aide à comprendre les liens entre différentes facettes de la GRH et la performance organisationnelle, par l'implication du service RH dans une entreprise et par le déploiement de la fonction RH.

À la fin du cours les étudiantes et étudiants seront en mesure d'effectuer les activités suivantes:

- Documenter les éléments de l'environnement externe et interne d'une entreprise.
- Déterminer les enjeux RH prioritaires d'une entreprise, en fonction de ses enjeux d'affaires.

- D'utiliser une grille d'analyse pertinente afin de proposer des solutions appropriées au contexte d'une entreprise, en fonction d'un enjeu particulier.

Ce cours se situe à mi-chemin entre l'étude des processus opérationnels en GRH et l'étude des problématiques au niveau organisationnel. Il permet aux étudiantes et aux étudiants de se procurer une grille d'analyse puisant des éléments de la GRH et du management et d'élaborer une stratégie d'intervention cohérente, pour solutionner des problématiques reliées à des enjeux en ressources humaines vécus dans divers contextes

Le cours traite de 6 enjeux RH : gestion du changement, diversité culturelle, santé au travail, équilibre travail et vie personnelle, relève, repositionnement de la fonction RH et de 6 contextes d'entreprise : démarrage d'une entreprise, mondialisation, secteur des services, P.M.E., secteur manufacturier, secteur public.

L'approche proposée est caractérisée par les trois aspects suivants :

- Elle s'appuie sur une vision de l'impact déterminant de la GRH sur la compétitivité et la performance des organisations.
- Elle fait appel à des concepts et des notions de management (analyse stratégique de l'environnement, diagnostic organisationnel, etc.) pour la compréhension des facteurs internes et externes qui affectent la compétence, la productivité, la mobilisation et le moral du personnel et, delà, la performance de l'organisation.
- Elle se réfère, pour la planification et la mise en oeuvre des interventions RH, aux approches et techniques de la gestion de projet et de la gestion du changement.

## Objectifs

Ce cours fera appel à de multiples approches pédagogiques : cours magistral, recherche sur Internet, discussions en classe, analyses de cas et échanges avec des invités.

## Matériel pédagogique

### Outils

#### IMPORTANT

##### **Procédures pour les articles provenant de la Revue Gestion :**

- Cliquez sur le lien (nom de l'article)
- Identifiez-vous dans **HEC en ligne**
- Sous **Ressources**, cliquez sur **Revue Gestion**
- Dans la case pour la recherche, tapez le titre de l'article
- Choisir le bon texte
- Cliquez sur **Télécharger ici** afin d'obtenir la version complète de l'article

## Évaluations

## Sommaire des évaluations

Examen intra	35 %	Voir <i>HEC en ligne</i> pour date
Examen final	45 %	Voir <i>HEC en ligne</i> pour date
Travail pratique en équipe sur un contexte d'entreprise ou un enjeu RH	20 %	

### Examen intra (35 %)

Voir *HEC en ligne* pour date

Individuel / En classe

### Préparation à l'évaluation

#### IMPORTANT

##### Examens

Les étudiants sont priés de prendre connaissance des informations suivantes concernant les examens. [En savoir plus...](#)

### Examen final (45 %)

Voir *HEC en ligne* pour date

Individuel / En classe

### Préparation à l'évaluation

#### IMPORTANT

##### Examens

Les étudiants sont priés de prendre connaissance des informations suivantes concernant les examens. [En savoir plus...](#)

### Travail pratique en équipe sur un contexte d'entreprise ou un enjeu RH (20 %)

En équipe / À la maison - Hors classe

## Organisation du cours

### 1 - Positionnement stratégique de la GRH dans son contexte organisationnel

## Description

- Présentations
- Précisions sur le cadre de référence du cours, le TP, le déroulement de la session et des séances
- La GRH : fonction RH, rôles et responsabilités RH, service des RH, professionnel(le) RH, enjeux RH, performance RH
- Place de la GRH dans la performance organisationnelle
- GRH et stratégies

## 2 - Transformation de l'organisation; gestion du changement - fusion d'entreprises

---

### Description

- Principales formes de transformation organisationnelle et défis qui y sont associés
- Démarche de transformation organisationnelle et rôle des acteurs impliqués
- Modèle de préoccupation des personnes touchées par la transformation de l'organisation
- Cas Laurentide et Liberté
- Contribution de la fonction RH et du service RH dans la transformation des organisations et le gestion du changement

### Activités/Ressources avant la séance



#### IMPORTANT

[Revue Gestion : «Transformer l'organisation vers un modèle de mise en oeuvre» \[Article\]](#)

([https://web.hec.ca/bibliotheque/secure/gestion/G\\_1999\\_24\\_3\\_148.pdf](https://web.hec.ca/bibliotheque/secure/gestion/G_1999_24_3_148.pdf))

**RONDEAU, A.**, «Transformer l'organisation vers un modèle de mise en oeuvre», vol. 24, no. 3, Automne 1999.



Céline Bareil (2010-01-01). « DÉCODER LES PRÉOCCUPATIONS ET LES RÉSISTANCES À L'ÉGARD DES CHANGEMENTS », *Gestion*, vol.34, no.4.

[Document de nature pédagogique]

 [Disponible à la bibliothèque](#)

## 3 - Diversité culturelle et l'exercice du rôle de coach par le gestionnaire

---

### Description

- La réalité de la diversité culturelle

- L'intégration au travail de personnes de cultures différentes
- Notions et pratiques de coaching
- Coaching comme stratégie de gestion de la diversité culturelle - *coacher les superviseurs et les amener à coacher les membres de leur équipe, pour faire de cet enjeu, une réussite*
- Contribution de la fonction RH et du service RH à l'enjeu de la diversité culturelle

### Activités/Ressources avant la séance



#### IMPORTANT

[Document à consulter : «Guide pratique de la gestion de la diversité culturelle en emploi»](http://www.quebecinterculturel.gouv.qc.ca/fr/gestion-diversite-emploi/index.html)  
(<http://www.quebecinterculturel.gouv.qc.ca/fr/gestion-diversite-emploi/index.html>)



[Document à consulter : Le paradoxe de l'immigration](http://www.ledevoir.com/societe/actualites-en-societe/286708/le-paradoxe-de-l-immigration)

(<http://www.ledevoir.com/societe/actualites-en-societe/286708/le-paradoxe-de-l-immigration>)



#### IMPORTANT

Film : Gérer la diversité

[Disponible sur Méliès](#)

## 4 - Prévenir et corriger les problèmes de santé au travail. Équilibre entre Travail et Vie personnelle

---

### Description

#### Partie A : Les problèmes de santé au travail

- Ampleur de l'enjeu
- Sources des problèmes de santé psychologique au travail
- Interventions visant la prévention et la correction des problèmes de santé psychologique au travail
- Contribution de la fonction RH et du service RH à l'enjeu de la santé des ressources humaines

#### Partie B : Équilibre, travail et vie personnelle

- Analyse de l'enjeu de la conciliation travail/vie personnelle
- Pratiques de conciliation travail/vie
- Contribution de la fonction RH et du service RH à l'enjeu de la conciliation travail/vie personnelle

---

## 5 - Développer la relève

---

### Description

- Importance de l'enjeu
- Diverses formes de relève
- Processus de préparation de la relève : définition et objectifs
- Conditions de réussite de la préparation de la relève
- Contribution de la fonction RH et du service RH à l'enjeu de la conciliation travail/vie personnelle

---

## 6 - LA GRH et le démarrage d'entreprise

---

### Description

- Formes et enjeux de démarrage d'entreprise
- LA GRH et le plan d'affaires
- Volet RH en situation de démarrage :
  - Stratégies - vision, mission, valeurs, philosophie de gestion, pratiques. Planification RH - effectif, talents, salaires et condition de travail
  - Opérations: recrutement, sélection, intégration des employés
  - Mobilisation dans un nouveau projet
  - Changement des comportements antérieurs sans valeur ajouté
- Contribution de la fonction RH à l'enjeu du démarrage d'une entreprise

---

## 7 - Mondialisation

---

### Description

- Enjeu de la mondialisation de l'économie
- Processus de mondialisation d'une entreprise
- Défis et enjeux de la GRH dans les entreprises multinationales
- La mobilité des ressources humaines et les pratiques de GRH facilitant la mobilité internationale
- Rôles stratégique RH dans l'entreprise internationale
- Contribution de la fonction RH et du service RH à l'internalisation de l'entreprise

---

## 8 - Entreprises de service

---

### Description

- Importance des entreprises de service
- Enjeu de la satisfaction de la clientèle dans une entreprise de services
- Service : définition, typologie et liens avec les ressources humaines
- Qualité du service : le principal avantage concurrentiel des entreprises de service
- Dimensions de la qualité du service
- Management du service à la clientèle et leadership
- Cas «Southwest Airlines»
- Contribution de la fonction RH et du service RH aux défis des entreprises de service

### Activités/Ressources avant la séance



#### IMPORTANT

[Revue Gestion : «Le service à la clientèle : de la stratégie marketing à la gestion de la qualité» \[Article\]](https://web.hec.ca/bibliotheque/secure/gestion/G_1990_15_4_27.pdf)  
([https://web.hec.ca/bibliotheque/secure/gestion/G\\_1990\\_15\\_4\\_27.pdf](https://web.hec.ca/bibliotheque/secure/gestion/G_1990_15_4_27.pdf))  
**COUPET, A., «Le service à la clientèle : de la stratégie marketing à la gestion de la qualité», vol. 15, no 4, (1990), p. 27-36**



#### IMPORTANT

[Revue Gestion : «Qualité de service - pour une démarche intégrée et planifiée» \[Article\]](https://web.hec.ca/bibliotheque/secure/gestion/G_1992_17_2_77.pdf)  
([https://web.hec.ca/bibliotheque/secure/gestion/G\\_1992\\_17\\_2\\_77.pdf](https://web.hec.ca/bibliotheque/secure/gestion/G_1992_17_2_77.pdf))  
**COUPET, A., «Qualité de service - pour une démarche intégrée et planifiée», Revue Gestion, vol. 17, no 2 (1992), p. 77-87.**

## 9 - PME

### Description

- Concept de PME
- Importance économique des PME
- Enjeux dans la PME; affaires et RH
- Problématique de la GRH dans les PME: 6 zones de difficultés
- Analyse de la question des politiques et procédures: recherche d'équilibre entre formalisation et flexibilité
- Démarche de développement de politiques et procédures RH et rôles RH
- Contribution de la fonction RH et du service RH, s'il y en a un!

## 10 - Secteur manufacturier

---

### Description

- Importance de l'entreprise manufacturière
- Gestion des opérations et de la production de l'entreprise manufacturière: caractéristiques
- Processus clés de l'entreprise manufacturière
- Principaux défis de l'entreprise manufacturière vus par les dirigeants de ces entreprises
- Gestion intégrale de la qualité: démarche-type
- Pratiques RH supportant la GIQ :
  - Travail en équipe
  - Gestion de la performance
  - Rémunération et reconnaissance

### Activités/Ressources pendant la séance



#### Film :

- Qualité totale : la démarche d'une PME : le secteur manufacturier
- [Disponible sur Méliès](#)

## 11 - Secteur public

---

### Description

- Grandes caractéristiques du secteur public
- Le secteur public : un employeur majeur
- Fonction publique québécoise et les ressources humaines
- Le défi de la mobilisation des ressources humaines dans le secteur public

### Activités/Ressources avant la séance



[Document à consulter : «La gestion des ressources humaines dans les administrations publiques» - Volume 12, numéro 2, mai 2005](#)

(<http://www.enap.ca/OBSERVATOIRE/fr/telescope-publications.aspx?sortcode=1.16.18.26>)

**TÉLESCOPE, Revue d'analyse comparée en administration publique, «La gestion des ressources humaines dans les administrations publiques», vol. 12, no. 2, Mai 2005.**

## 12 - Repositionner la fonction RH

### Description

- Les pressions qui s'exercent sur les services et les professionnels RH
- La nouvelle offre de service RH; nouveau rôle pour la fonction RH de l'entreprise
- Le nouveau profil des professionnels RH; leurs compétences, leur cheminement, leurs intérêts.
- L'impartition et le virage technologique du service RH et la plus grande implication au niveau de la stratégie

### Activités/Ressources avant la séance



#### IMPORTANT

[Périodique électronique : Human Resources \(Haymarket\), «10 years on-lessons learned»](http://gutenberg.hec.ca:3210/sfxlc13/az/default?param_textSearchType_value=contains&param_pattern_value=Human+Resources+%28Haymarket%29&param_chinese_checkbox_value=0)

([http://gutenberg.hec.ca:3210/sfxlc13/az/default?param\\_textSearchType\\_value=contains&param\\_pattern\\_value=Human+Resources+%28Haymarket%29&param\\_chinese\\_checkbox\\_value=0](http://gutenberg.hec.ca:3210/sfxlc13/az/default?param_textSearchType_value=contains&param_pattern_value=Human+Resources+%28Haymarket%29&param_chinese_checkbox_value=0))

**ULRICH, D., «10 years on-lessons learned». HUMAN RESOURCES(Haymarket), Déc. 2008.**

**Pour accéder à l'article :**

- Cliquez sur : **Human Resource (Haymarket)**
- Cliquez sur la flèche pour accéder à la banque de données **LexisNexis Academic**
- Tapez : « **10 years on-lessons learned** » dans le champ : *Search term*
- Cliquez sur le bouton rouge « **Search** »



#### IMPORTANT

[Périodique électronique : Human Resources \(Haymarket\), «View from the top - Evolutionary forces are at work»](http://gutenberg.hec.ca:3210/sfxlc13/az/default?param_textSearchType_value=contains&param_pattern_value=Human+Resources+%28Haymarket%29&param_chinese_checkbox_value=0)

([http://gutenberg.hec.ca:3210/sfxlc13/az/default?param\\_textSearchType\\_value=contains&param\\_pattern\\_value=Human+Resources+%28Haymarket%29&param\\_chinese\\_checkbox\\_value=0](http://gutenberg.hec.ca:3210/sfxlc13/az/default?param_textSearchType_value=contains&param_pattern_value=Human+Resources+%28Haymarket%29&param_chinese_checkbox_value=0))

**ULRICH, D., BROCKBANK, W., «View from the top - Evolutionary forces are at work», Human Resources (Haymarket), January 2009.**

**Pour accéder à l'article :**

- Cliquez sur : **Human Resource (Haymarket)**
- Cliquez sur la flèche pour accéder à la banque de données **LexisNexis Academic**
- Tapez : « **View from the top - Evolutionary forces are at work** » dans le champ : *Search term*

- Cliquez sur le bouton rouge « **Search** »

## 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...](#)