

## PLAN DE COURS<sup>1</sup>

SIGLE ET TITRE DU COURS : GRH3400 – Changement organisationnel appliqué à la GRH

GROUPE : 05 - Formation à distance

ENSEIGNANTE<sup>2</sup> : Doina Muresanu

---

### PRÉSENTATION DE L'ENSEIGNANTE

Diplômée de l'École des sciences de la gestion de l'UQÀM (spécialisation Gestion des ressources humaines), la professeure Doina Muresanu a choisi comme sujet pour sa thèse de doctorat l'étude des influences de la culture nationale sur les perceptions du contrat psychologique des employés. Embauchée par l'UQAT en 2011, elle a enseigné et publié des articles scientifiques dans les domaines de la gestion des organisations, du changement, de la gestion internationale des ressources humaine et de la culture. Plus récemment, la professeure Muresanu a ajouté un nouveau volet à ses intérêts de recherche en se penchant sur la responsabilité sociale de l'entreprise, notamment sur les liens qui existent entre celle-ci et la gestion responsable de ses ressources humaines. Avant d'arriver au Québec en 2005, elle a fait des études de deuxième et troisième cycle en gestion internationale à l'Académie d'Études Économiques de Bucarest, une des plus prestigieuses écoles de gestion de son pays d'origine, la Roumanie.

---

### ACCEPTATION DU DÉPARTEMENT<sup>3</sup>

HUMAINE  
CRÉATIVE  
AUDACIEUSE

---

<sup>1</sup> [Procédure relative aux plans de cours](#)

<sup>2</sup> Dans ce document, le générique masculin est utilisé sans aucune discrimination et uniquement dans le but d'alléger la lecture du texte.

<sup>3</sup> Conformément à la [Procédure relative aux plans de cours](#), un plan de cours qui n'a pas été accepté par le département ne peut être présenté aux étudiants.

## OBJECTIFS DE LA FORMATION DE 1ER CYCLE

### La formation de premier cycle trouve sa spécificité dans les caractéristiques suivantes :

- elle vise le développement chez l'étudiant de ses capacités d'analyse et de synthèse par l'étude relativement approfondie d'une discipline ou d'un champ d'études dans les aspects aussi bien théoriques qu'empiriques et en misant sur l'appropriation des fondements et de la méthodologie propre à cette discipline ou à ce champ d'études ;
- dans la perspective d'une éducation permanente, elle développe la capacité d'apprendre par soi-même de façon continue ;
- elle le rend capable de s'adapter facilement aux changements, de relier son champ de compétence aux autres spécialités et de collaborer avec des tiers ;
- elle le rend capable de discerner la valeur objective des affirmations qu'il fait ou qui lui sont faites, de bien comprendre, interpréter et commenter l'information ;
- elle développe chez lui une compétence professionnelle ou scientifique qui le rend apte à intervenir efficacement et à mesurer la portée sociale et éthique de ses activités ;
- elle l'amène à maîtriser le langage propre à son domaine de connaissances, à pouvoir produire un discours cohérent et pertinent, à l'articuler de façon précise, claire et concise, tant à l'écrit qu'à l'oral et, ainsi, à être capable de communiquer ses connaissances dans son milieu professionnel ou scientifique et dans l'ensemble de la société ;
- elle développe son esprit d'initiative et sa créativité, qui le rendent actif dans son milieu et l'amènent à appliquer ses connaissances à des situations et des problèmes nouveaux.

## DESCRIPTION DU COURS

Typologie des approches et des modèles en changement organisationnel. Diagnostic d'un changement organisationnel. Démarche d'accompagnement d'un changement. Temps et pouvoir comme fondements. Acteurs du changement. Préoccupations et résistance au changement. Conditions de succès, évaluation et suivi du changement. Rôles du professionnel en ressources humaines dans la gestion du changement. Incidences du changement sur les pratiques de gestion des ressources humaines.

## OBJECTIFS DU COURS

### GÉNÉRAUX

- Développer ses habiletés à intervenir et à gérer efficacement le changement dans les organisations à titre de professionnel en ressources humaines.
- Connaître les théories et les modèles de gestion du changement afin d'être en mesure de poser un diagnostic de changement pour développer des stratégies adaptées, choisir des systèmes cohérents de gestion des ressources humaines, mettre en œuvre une démarche intégrée, comprendre les rôles et les réactions des différents intervenants.

### SPÉCIFIQUES

Au terme de ce cours, l'étudiant(e) sera en mesure de :

- Saisir l'importance, les enjeux et les conséquences du changement au sein des organisations et le rôle qui revient au professionnel ressources humaines dans le processus de changement ;
- Comprendre les défis de la préparation, de la planification, de la mise en œuvre et de l'évaluation des résultats du changement ;
- Identifier et expliquer les causes de la résistance au changement et les réactions psychologiques qui suivent une entreprise de changement ;
- Connaître plusieurs stratégies de gestion du changement et pouvoir choisir celle qui est la plus appropriée dans un contexte donné.

## CALENDRIER

Séance (semaine)	Contenu	Lectures, travaux et directives
1	<p>Classe virtuelle synchrone (la date vous sera communiquée en début de session et le lien Zoom vous sera envoyé par courriel)</p> <p>*</p> <p><b>A. Introduction au cours (Présentation en classe virtuelle)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Objectifs et contenu du cours</li> <li>- Méthodes d'évaluation</li> <li>- Formation des équipes</li> </ul> <p><b>B. Introduction à la problématique du changement. Le changement : définition et processus. L'approche systémique du changement</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- L'analyse systémique</li> <li>- Le changement : définition, sources et mécanismes</li> </ul>	<p>Collerette, Chapitre 1 Collerette, Chapitre 2</p> <p><b>Visionnement de l'enregistrement de la Séance 1</b></p>
2	<p><b>A. Les opérations préalables à la planification d'une entreprise de changement : le diagnostic de la situation insatisfaisante</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La description de la démarche de changement</li> <li>- Le modèle du champ de forces et le diagnostic</li> </ul> <p><b>B. La planification rigoureuse d'une entreprise de changement : la formulation des objectifs, le contenu du changement, l'échéancier</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Les objectifs dans un projet de changement</li> </ul>	<p>Collerette, Chapitre 3 Collerette, Chapitre 5</p> <p>Collerette, Chapitre 6</p> <p><b>Visionnement de de l'enregistrement de la Séance 2</b></p>
3	<p><b>La planification d'une entreprise de changement : l'inventaire des stratégies de changement. L'impact du pouvoir dans le choix de la stratégie de changement</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Une taxonomie des approches du changement</li> <li>- La dimension du pouvoir et le choix d'une stratégie</li> <li>- Les stratégies de changement associées aux profils organisationnels</li> </ul>	<p>Collerette, Chapitre 8 Collerette, Chapitre 9 Collerette <i>et al.</i> (2013), Module 4 (Moodle)</p> <p><b>Visionnement de l'enregistrement de la Séance 3</b></p>

4	<b>A. Des modèles de gestion du changement</b> <b>B. La gestion du contrat psychologique en contexte de changement organisationnel</b>	Documentation sur Moodle <b>Visionnement de l'enregistrement de la Séance 4</b>
Vendredi de la semaine 4	<b>Dépôt sur Moodle pour approbation du document présentant le choix d'entreprise, de la fonction ressources humaines et du changement à analyser dans le cadre du travail de session (22h)</b>	
5	<b>A. Les acteurs du changement : le destinataire du changement, le manager, le décideur et les acteurs de soutien. Les stratégies de la direction pour soutenir les cadres dans la démarche de changement</b> - Le destinataire, acteur principal du changement - Le destinataire, responsable de son appropriation - Le manager : un acteur indispensable - Le décideur, un acteur stratégique - Les acteurs de soutien auprès du destinataire - Les cadres face au changement  <b>B. La résistance aux changements</b> - Les résistances au changement - Le vécu du destinataire	Bareil, Chapitre 1 Bareil, Chapitre 2 Bareil, Chapitre 6 Bareil, Chapitre 8 Bareil, Chapitre 7 Article sur Moodle  Collerette, Chapitre 7 Bareil, Chapitre 3  <b>Visionnement de l'enregistrement de la Séance 5</b>
Vendredi de la semaine 5	<b>Dépôt du Journal des apprentissages sur Moodle (22h) : Partie I</b>	
6	<b>Les phases de préoccupations du destinataire face au changement dans l'acceptation de Bareil (2004)</b> - Les phases de préoccupations - La face cachée des phases de préoccupations	Bareil, Chapitres 4 Bareil, Chapitre 5  <b>Visionnement de l'enregistrement de la Séance 6</b>
7	<b>La communication en situation de changement</b> La communication à l'occasion d'un changement	Collerette et al. (2013), Module 13 (Moodle)  <b>Visionnement de l'enregistrement de la Séance 7</b>

8	<b>L'intervention en situation de crise</b> <b>L'adaptation au changement et la gestion de la transition.</b> <b>L'évaluation du changement</b> - La gestion de la transition	Collerette et al. (2013), Module 14 (Moodle) Collerette, Chapitre 11  <b>Visionnement de  l'enregistrement de la  Séance 7</b>
9	<b><u>Classe virtuelle synchrone (la date vous sera communiquée en début de session et le lien Zoom vous sera envoyé par courriel)</u></b> <b>Rencontre préliminaire au travail de session.</b>	
Vendredi de la semaine 9	<b>Dépôt du Journal des apprentissages sur Moodle (22h) : Partie II</b>	
10	<b>Préparation du projet de l'analyse de terrain pour le travail de session</b>	
11	<b>Rencontre de travail en équipe et d'encadrement du travail de session</b>	
Vendredi de la semaine 11	<b>Dépôt du projet de l'analyse de terrain sur Moodle (22h)</b>	
12	<b>Rencontre de travail en équipe et d'encadrement du travail de session</b>	
13	<u>Classe virtuelle synchrone (la date vous sera communiquée en début de session et le lien Zoom vous sera envoyé par courriel)</u> <b>Rencontre avec la professeure en vue de la préparation du dépôt du travail de session et de l'examen final</b> * Évaluation des enseignements disponible	<b>Visionnement de  l'enregistrement de la  Séance 13</b>
14	<b>Préparation à l'examen final</b>	<b>Visionnement de  l'enregistrement de la  Séance 14</b>
Vendredi de la semaine 14	<b>Dépôt du travail de session sur Moodle (22h)</b>	
15	<b>Examen final en ligne</b>	

\*Note très importante : **Compte tenu du fait que le cours GRH3400 est un cours avancé, trois rencontres virtuelles en synchrone avec la professeure sont prévues dans le plan de cours, afin d'assurer un encadrement approprié des travaux exigés, notamment du travail de session.**

## ÉVALUATION DE L'ÉTUDIANT

### Notation

Conformément à l'article 2.13.1 du [Règlement 3 des études de 1<sup>er</sup> cycle de l'UQAT](#), la notation littérale pour ce cours représente :

A+, A, A-;      B+, B, B-;      C+, C, C-;      D+, D;      E

Une cote variable sera utilisée pour établir la notation littérale pour ce cours.

### Pondération d'une activité

Conformément la résolution M10-GES-38-07 du Conseil de module des sciences de la gestion, aucune activité d'évaluation ne peut représenter plus de 50 % de la note finale d'un cours.

L'enseignant peut exiger, s'il le précise dans son plan de cours, que les étudiants obtiennent une note minimale pour un ou plusieurs éléments d'évaluation pour la réussite du cours.

### Participation

Conformément la résolution M10-GES-38-08 du module des sciences de la gestion, aucune pondération ne doit être attribuée à la participation des étudiants dans tous les cours du module.

### Présentation des travaux écrits

Conformément à la résolution M10-GES-38-09 du module des sciences de la gestion, tout travail remis à l'enseignant doit respecter les règles de présentation de la dernière version du [Guide de présentation des travaux écrits de l'UQAT](#).

### Délai de correction

Sauf dans les cours à formule particulière ou dérogeant du calendrier universitaire (intensif, de moins de trois crédits, s'échelonnant sur plus d'un trimestre, stage, projet d'application, etc.), un élément d'évaluation comptant pour au moins 20 % de la note finale doit être administré et corrigé pour que les résultats soient connus des étudiants avant la date limite d'abandon sans mention d'échec au dossier universitaire et sans remboursement prévue au calendrier universitaire.

## Évaluation de la qualité du français

Conformément à la [Politique linguistique de l'UQAT](#) et la résolution M00-GES-10-06 du module des sciences de la gestion, jusqu'à 10 % des points des travaux individuels et des travaux en équipe peuvent être déduits de la note obtenue en regard de la qualité du français écrit.

## Omission ou retard dans remise d'un travail

L'omission de remettre ou de compléter un travail dans les délais demandés entraîne une perte de 5 % par jour de retard de la note finale de ce travail.

## Absence à un examen

Conformément à la [Politique d'absence et de reprise à un examen du module des sciences de la gestion](#), seul un motif sérieux permet à l'étudiant de reporter, de s'absenter et de reprendre un examen. Le motif invoqué doit relever de circonstances importantes et indépendantes de la volonté de l'étudiant.

L'étudiant qui doit reporter ou s'absenter à un examen doit compléter, signer et envoyer le formulaire de demande de reprise d'examen dans les délais prescrits avec les pièces justificatives par courriel à l'adresse [gestion.distance@uqat.ca](mailto:gestion.distance@uqat.ca).

## Plagiat

Conformément au [Règlement 12 sur le plagiat ou la fraude pour les étudiants de l'UQAT](#), tout acte (incluant la tentative et la participation) de plagiat ou de fraude relatif autant aux travaux académiques qu'aux documents officiels à caractère scolaire peut entraîner une ou plusieurs sanctions.

## Échec à un cours

Conformément à l'article 2.12.3 du [Règlement 3 des études de 1<sup>er</sup> cycle de l'UQAT](#), l'évaluation est continue en ce qu'elle tient compte, pendant toute la durée du cours, de tous les éléments susceptibles de révéler le niveau d'apprentissage et de formation atteint. C'est pourquoi, en cas d'échec d'un cours, il n'y a pas d'examen de reprise tenant lieu d'évaluation globale.

Travaux évalués	% de la note finale	Date limite de remise
<b>1. Évaluation individuelle</b>		
- <u>Journal des apprentissages</u>	15%	Semaine de la Séance 5
○ Première partie	15%	Semaine de la Séance 9
○ Deuxième partie		
- <u>Examen final en ligne</u>	25%	Semaine de la Séance 15
<b>2. Évaluation individuelle ou d'équipe : Analyse de terrain d'un changement en lien avec la GRH de l'organisation</b>		
- <u>Projet de l'analyse de terrain</u>	10 %	Semaine de la Séance 11
- <u>Rapport écrit, décliné comme suit :</u>		
○ Analyse du changement du point de vue de l'organisation et des employés	25%	Semaine de la Séance 14
Recommandations et bonnes pratiques	10%	Semaine de la Séance 14

## Détail des travaux évalués

(Les consignes et les grilles détaillées des évaluations sont disponibles sur le portail du cours)

### **1.1 Travail individuel écrit : Journal des apprentissages (30% de la note finale), divisé en deux parties**

Le journal des apprentissages a comme objectif de vous inciter à réfléchir aux problématiques importantes abordées dans le cadre du cours GRH3400.

#### Consignes :

- 14-16 pages maximum, excluant les annexes, la table des matières et la page de couverture : 7- 8 pages la 1re partie et 7- 8 pages la 2<sup>e</sup> partie
- Times New Roman 12 points, interligne et demi, marges normales
- **À remettre sur Moodle au plus tard le vendredi de la semaine 5 à 22h (première partie) et le vendredi de la semaine 9 à 22h (deuxième partie).**

#### Contenu :

Le Journal des apprentissages devrait traiter des thèmes suivants :

#### **I. La partie à déposer la semaine 5 :**

1. Sujet obligatoire : Les modèles de gestion du changement (10% de la note)
2. Sujet obligatoire : La résistance au changement (5% de la note)

#### **II. La partie à déposer la semaine 9 :**

1. Sujet obligatoire : Les phases de préoccupations des destinataires du changement (10% de la note)
2. Un sujet au choix parmi les suivants :
  - 2.1 La communication lors des changements (5% de la note)
  - 2.2 Les rôles du professionnel RH dans la gestion des changements organisationnels (5% de la note)

*Note* : Le texte ne doit pas être un résumé de la matière. Vous pouvez réaliser un bref retour sur la matière (maximum un tiers du thème), mais le texte devra représenter principalement une réflexion personnelle sur les sujets recommandés, réflexion alimentée par vos lectures supplémentaires, vos expériences personnelles ou les activités proposées en classe.

#### *Critères d'évaluation :*

- Niveau de compréhension des textes et utilisation pertinente des connaissances
- Qualité de l'argumentation
- Clarté et structure adéquate du texte
- Respect des consignes

### **1.2 Examen final en ligne**

*Contenu* : questions à développement, mises en situation, étude/études de cas

#### *Critères d'évaluation :*

- Exactitude des réponses
- Pertinence et justification des décisions
- Clarté du raisonnement

*Pondération* : **25% de la note finale**

### **1.3 Travail individuel ou d'équipe : Analyse de terrain d'un changement en lien avec la GRH de l'organisation**

*La composition des équipes* : Le travail pourrait être réalisé individuellement ou en équipe de deux étudiants. La formation des équipes se fera la première semaine du cours lors de la rencontre virtuelle synchrone avec la professeure.

*Description du travail* : le travail de session a comme objectif de donner aux étudiants l'opportunité d'appliquer les modèles théoriques appris dans le cadre du cours à la situation réelle d'une entreprise. Il consiste en la réalisation d'une analyse rétrospective d'un changement. Plus concrètement, l'étudiant ou l'équipe d'étudiants devraient analyser un changement qui a déjà eu lieu dans une entreprise ou qui tire à sa fin, afin de réaliser un portrait de la façon dont le changement a été géré et de proposer des recommandations ou d'identifier des bonnes pratiques, applicables à de futures situations de changement semblables à celle soumise à l'analyse.

Selon la base théorique du cours, deux visions par rapport à un changement donné devront être analysées, soit celle de l'organisation, basée principalement sur les modèles de Collerette et al. (2008) et de Rondeau (2002) ainsi que celle des destinataires du changement, en s'appuyant sur le modèle de Bareil (2004).

**Le choix du sujet et de l'entreprise pour réaliser le travail de session : Ce sera de la responsabilité de l'étudiant ou de l'équipe de trouver une entreprise pour réaliser le travail de session. L'analyse de terrain d'une situation de changement est un élément essentiel à l'atteinte des objectifs du cours GRH3400, Gestion des ressources humaines et changement organisationnel.**

Le travail de session comportera les parties suivantes :

- Le projet de l'analyse ;
- Analyse du changement du point de vue de l'organisation et des employés ;
- Recommandations et bonnes pratiques.

Le format du *rapport écrit* ainsi que les critères d'évaluation sont présentés dans l'Annexe 1.

Pour réaliser le travail de session, la professeure remettra aux étudiants, au moment opportun, d'autres précisions permettant à ces derniers de réaliser les différentes étapes du travail de session.

Note : Le formulaire d'évaluation du travail en équipe par les pairs est présenté dans l'Annexe 2.

**Il est à noter que la remise en retard de tout travail mentionné dans la section *Évaluation* entraîne la perte de 10 % des points attribués à ce travail par jour de retard.**

## EXIGENCES PARTICULIÈRES POUR LE COURS

### **Matériel :**

Puisque le cours s'offrira à distance et qu'il combinera des présentations asynchrones (enregistrements disponibles sur Moodle), des présentations synchrones (tous les étudiants devront participer à des rencontres au même moment) et des rencontres de supervision avec la professeure, il est exigé aux étudiants d'avoir accès à :

- une connexion internet de qualité
- une caméra
- un micro et des écouteurs
- au logiciel Zoom.

## MÉTHODOLOGIE DE L'ENSEIGNEMENT

### **Rôles du professeur :**

Le professeur collabore à la réussite de l'étudiant par le biais d'activités de réflexion qui contribuent à accroître les différents savoirs nécessaires à cette réussite. En d'autres mots, il transmet les informations pertinentes, oriente et guide l'étudiant dans sa démarche et répond aux demandes individuelles d'assistance en regard de l'atteinte des objectifs du cours et en évalue le degré d'atteinte. De plus, il indique les principes de fonctionnement du cours (par exemple les règles quant à la participation, aux arrivées tardives, aux consignes de sécurité s'il y a lieu, etc.).

### **Délai de réponse :**

La résolution *DEP-2019-SG-287-14* du département des sciences de la gestion stipule que :

« Le professeur ou le chargé de cours répondra à l'étudiant dans un délai de deux (2) jours ouvrables. Pour les questions nécessitant des réponses plus élaborées, après avis transmis à l'intérieur de ce délai, une réponse complète sera fournie à l'intérieur de cinq jours ouvrables. Passé ces délais, et après avoir tenté une relance, l'étudiant peut aviser le directeur du département, pour les cours de 1<sup>er</sup> cycle, ou le directeur du programme, pour les cours de 2<sup>e</sup> cycle, afin qu'il communique par téléphone avec le professeur ou le chargé de cours concerné. Dans des circonstances particulières, le professeur ou chargé de cours qui ne serait pas en mesure de respecter momentanément ces délais doit en aviser ses étudiants. »

### **Rôles de l'étudiant :**

De son côté, l'étudiant assume ses responsabilités quant à la prise en charge du développement de sa formation. Il s'en approprie les objectifs, se fait et réalise un plan de travail pour les atteindre et satisfait aux exigences (lectures, travaux, coopération) requises dans ce cours. Il doit évaluer l'enseignement et le cours avec objectivité.

De plus, il prend l'initiative de rencontrer individuellement le professeur au besoin. Bien sûr, ces rencontres professeur-étudiant ne peuvent avoir pour objectif de compenser l'absence au cours. L'étudiant ne peut utiliser son cellulaire ou autres équipements électroniques à l'intérieur d'un cours, à l'exception du matériel prévu dans un cadre pédagogique.

Aucun enregistrement audio ou vidéo n'est permis sans l'autorisation écrite de l'enseignant. Le non-respect de cette directive pourra entraîner des sanctions telles que prévues par les règlements et politiques de l'UQAT en vigueur.

## SOURCES DOCUMENTAIRES

### Matériel obligatoire :

COLLERETTE, PIERRE; DELISTE GILLES, PERRON, RICHARD (2008). Le changement organisationnel. Théorie et pratique. *Presse de l'Université du Québec*.

BAREIL, CELINE (2004). Gérer le volet humain du changement. *Les Éditions Transcontinental et les Éditions de la Fondation de l'entrepreneurship*

*D'autres textes obligatoires s'ajouteront en cours de session et seront disponibles sur Moodle*

Veillez-vous référer au site Web <https://www.ugat.ca/etudes/distance/gestion/cours/> pour l'achat du matériel obligatoire.

### Matériel complémentaire :

AUTISSIER, D., VANDANGEON-DERUMEZ, I., VAS, A., JOHNSON, K. (2018). Conduite du changement : concepts clés. 60 ans de pratiques héritées des auteurs fondateurs. *DUNOD*

AUTISSIER, D., MOUTOT, J-M (2016). Méthode de conduite du changement 4ème édition. *DUNOD*

AUTISSIER, D., MOUTOT, J-M (2013). La boîte à outils de la conduite du changement. *DUNOD*

BEAUDOIN, PIERRE (1990). La gestion du changement. Une approche stratégique pour l'entreprise en mutation. *Édition Stratégie d'entreprise*

COLLERETTE, P., LAUZIER, M., SCHNEIDER, R. (2013). Le pilotage du changement. *Presses de l'Université du Québec*.

FAURIE, CHRISTOPHE (2003). Conduite et mise en œuvre du changement : l'effet de levier. *MAXIMA*

FAURIE, CHRISTOPHE (2008). Conduire le changement. Les gestes qui sauvent. *MAXIMA*

MALETTO, MICHEL (2009). La gestion du changement. Comment faire adhérer le personnel. *Éditions Saint- Martin*

MEIER, OLIVIER (2007). Gestion du changement. *DUNOD*

ST- ARNAUD (1999). Le changement assisté. Compétences pour intervenir en relations humaines. Gaetan Morin Éditeur.

ULRICH, DAVE (1997). Human Resource Champions. The next agenda for adding value and delivering results. *Harvard Business School Press Boston Massachusetts*

\*\*\* Transformer l'organisation. La gestion stratégique du changement. *Gestion, revue internationale de gestion (2002)*.

\*\*\* Site Internet de Pierre Collerette

\*\*\* Site Internet de David Autissier