

## Certificat en changement et développement organisationnel

Téléphone : 514 987-3000 #20427  
Courriel : prog.grh@uqam.ca  
Site Web : esg.uqam.ca/programmes/certificat-en-changement-et-developpement-organisationnel

Code	Titre	Crédits
4721	Certificat en changement et développement organisationnel	30

Trimestre(s) d'admission	Automne Hiver
Contingent	Programme non contingenté
Régime et durée des études	Offert à temps complet ou à temps partiel
Campus	Campus de Montréal

### OBJECTIFS

Le certificat en changement et développement organisationnel vise à offrir une formation spécifique par l'acquisition de connaissances et de compétences approfondies dans ce domaine.

Plus précisément, les étudiants et étudiantes qui auront complété ce programme seront à même de :

- Se familiariser avec les différentes approches théoriques et pratiques de la gestion du changement et du développement organisationnel;
- Connaître les champs d'intervention en changement et développement organisationnel;
- Développer les principales qualités de l'intervenant ou l'intervenante en gestion du changement et en développement organisationnel, que ce soit comme agent ou agente de changement, conseiller ou conseillère en développement organisationnel, partenaire d'affaire en ressources humaines, responsable d'équipe, ou autre poste lié à la discipline;
- Développer des capacités d'intervention en changement et développement organisationnel, notamment par la familiarisation et l'acquisition de modèles d'intervention et d'outils de gestion;
- D'expérimenter des démarches d'intervention en changement et développement organisationnel, notamment par la réalisation de divers livrables en gestion du changement et par l'expérimentation d'approches collaboratives;
- Développer la capacité d'analyse systémique, en comprenant les principaux liens d'influence entre les différents niveaux organisationnels (ex. individu, structure, stratégie);
- Comprendre les différents axes d'intervention en développement organisationnel (accompagnement des gestionnaires, des groupes et des équipes de travail et des changements organisationnels).

### GRADE PAR CUMUL

L'étudiant et l'étudiante est encouragé à considérer ce certificat comme une étape vers l'obtention du grade de bachelier. Dans cette perspective, les informations qui suivent lui permettront de mieux planifier son cheminement.

#### Baccalauréat par cumul de certificats

L'étudiant et l'étudiante doit remplir le formulaire « Demande d'approbation d'un cheminement permettant l'octroi du grade de bachelier-ère par cumul de certificats » le plus tôt possible afin de bénéficier de l'encadrement adéquat. Le formulaire ainsi que les combinaisons de certificats acceptées sont disponibles à la réception du vice-décanat aux études de l'École des sciences de la gestion.

#### 1) Catégorie et grades accessibles

Ce certificat de liste B (certificat spécialisé en gestion) peut conduire au grade de bachelier en administration des affaires (B.A.A.) ou de bachelier ès sciences de la gestion (B.Sc.G.), selon des combinaisons prédéterminées.

#### 2) Nombre minimal de crédits à l'UQAM

Au moins cinquante pour cent (50 %) des crédits nécessaires à l'obtention du grade doivent avoir été réussis à l'UQAM.

#### 3) Politique de la langue française

Tout étudiant et étudiante aspirant au grade de bachelier doit satisfaire à la Politique de la langue française de l'Université en passant le test approprié ou en réussissant le cours LIN1002 Connaissances de base en grammaire du français écrit (hors programme) (ou l'équivalent).

#### 4) Exigence linguistique en anglais

Tous les étudiants et étudiantes d'un programme menant au grade de B.A.A. ou de B.Sc.G. doivent attester de leur maîtrise de la langue anglaise au niveau intermédiaire II de l'École de langues de l'UQAM ou l'équivalent. Cette exigence linguistique en anglais peut être satisfaite par la réussite d'un test au niveau intermédiaire II au Centre d'évaluation des compétences linguistiques (CECL) de l'École de langues ou l'équivalent ou par la réussite d'un ou de plusieurs cours d'anglais donnés à l'UQAM ou l'équivalent jusqu'au niveau intermédiaire II. Les étudiants et étudiantes sont invités à satisfaire à cette exigence dès leur première inscription au baccalauréat.

#### 5) Champs de connaissances à couvrir

Les champs de connaissances suivants doivent nécessairement avoir été couverts au terme des certificats présentés à l'appui de la demande de grade de bachelier en administration des affaires (B.A.A.):

- Comportement organisationnel
- Comptabilité
- Droit des affaires
- Éthique des affaires; responsabilité sociale des entreprises; développement durable (1)

- Finance
- Gestion des opérations
- Informatique; systèmes d'information; technologie
- Macroéconomie
- Marketing
- Microéconomie
- Ressources humaines
- Statistiques
- Théorie des organisations.

(1) : L'obligation de couvrir ce champ de connaissance s'ajoute pour les étudiants qui s'inscrivent à leur 1er certificat à compter du trimestre d'hiver 2008.

#### 6) Activité de synthèse

Le cheminement pour l'obtention du grade de B.A.A. doit aussi comporter une activité de synthèse.

#### 7) Recommandation

L'étudiant et l'étudiante devrait consulter l'annexe 1 du Règlement des études de 1er cycle (#5) pour vérifier si d'autres conditions s'appliquent pour l'obtention du grade visé ou téléphoner à l'assistante à la gestion de programmes au 514 987-8546.

## CONDITIONS D'ADMISSION

#### Capacité d'accueil

Le programme n'est pas contingenté.

#### Trimestre d'admission (information complémentaire)

Admission aux trimestres d'automne et d'hiver

Pour une cohorte donnée, les activités du programme ne débutent que si le nombre de quarante (40) personnes inscrites est atteint.

#### Connaissance du français

Tous les candidats doivent avoir une connaissance satisfaisante du français écrit et parlé. La politique sur la langue française de l'Université définit les exigences à respecter à ce sujet.

#### Base DEC

Être titulaire d'un diplôme d'études collégiales (DEC) ou d'un diplôme québécois équivalent.  
Seuil minimal de la cote de rendement (cote R) exigée : 21,00

#### Base expérience

Posséder des connaissances appropriées, être âgé d'au moins 21 ans et avoir travaillé au moins 2 ans dans le domaine de la gestion.

#### Base études universitaires

Au moment du dépôt de la demande d'admission, avoir réussi au moins douze crédits de niveau universitaire ou l'équivalent. Une moyenne minimale de 2,0 sur 4,3 ou l'équivalent est requise.

#### Base études hors Québec

Être titulaire d'un diplôme approprié obtenu à l'extérieur du Québec après au moins treize années (1) de scolarité ou l'équivalent. Une moyenne académique minimale de 11 sur 20 ou l'équivalent est exigée. (1) À moins d'ententes conclues avec le Gouvernement du Québec.

#### Régime et durée des études

Ce programme peut être suivi à temps complet ou à temps partiel.

## COURS À SUIVRE

(Sauf indication contraire, les cours comportent 3 crédits.)

#### Les cinq cours suivants (15 crédits)

- ORH1163 Comportement organisationnel
- ORH2162 Fondements du fonctionnement des groupes en entreprise

ORH2163 Développement organisationnel : fondements théoriques et applications pratiques

ORH3160 Leadership et supervision

ORH5610 Gestion du changement

#### Cinq cours au choix parmi les suivants (15 crédits)

MGT2150 Management

ORH1600 Introduction à la gestion des ressources humaines

ORH1610 Fondements en organisation du travail

ORH2010 La dimension éthique de la gestion des entreprises

ORH2130 Organisations: conflits et violences

ORH2202 Gestion de la diversité: perspectives nationale et internationale

ORH3000 Méthodes de recherche appliquées à la gestion des ressources humaines

ORH3102 Entreprendre et gérer autrement : entreprises, économie et innovations sociales

ORH3630 Fondements en formation et perfectionnement

ORH5006 Diagnostic organisationnel en gestion des ressources humaines

ORH5411 Habiletés personnelles de gestion et collaboration

ORH5601 Gestion du rendement et de la performance organisationnelle ou tout autre cours choisi avec l'accord de la direction du programme.

## DESCRIPTION DES COURS

#### MGT2150 Management

##### Objectifs

Comment penser une entreprise pérenne? Il faut penser son management. Le management est à la fois l'administration des choses et le gouvernement des hommes. Ce n'est pas que techniques et recettes de gestion: c'est un métier, un champ de connaissances, et une pratique porteuse d'une idéologie. Au terme du cours, l'étudiant sera en mesure : De situer le management dans son contexte global, d'en définir le rôle et d'en mesurer l'impact sociétal; De se constituer une culture générale du management et de ses ancrages historiques, économiques et philosophiques; De raisonner sur son environnement en manager intelligent et responsable ainsi que sur les outils utilisés en management, en abordant la complexité du système qu'est l'organisation; De s'interroger sur les « pourquoi » des « comment » du management, pour sortir du seul rôle de technicien de gestion, utilisateur d'outils, et se forger une compétence d'analyste.

##### Sommaire du contenu

Parmi les thèmes traités dans ce cours : Les fondements classiques du management pour comprendre ce que l'on entend par une approche réhumanisée du management, replacer les théories dans leur contexte historique, économique et scientifique et prendre conscience des emprunts faits au passé : la perspective technique et ses critiques la perspective humaine et ses critiques Les concepts et fonctions classiques du management contemporain : portrait du système managérial nord-américain et de son imbrication dans un système économique et sociopolitique global particulier. processus classique d'administration : décision, direction, planification, organisation et contrôle. Les approches récentes du management des idées et des connaissances dans l'organisation créatrice contemporaine. Les questionnements généraux qu'engage le management sur la conception de l'être humain et sur le rapport aux autres, à la collectivité, à la richesse et à la nature.

##### Modalité d'enseignement

Le cours s'inspire de l'approche pédagogique de la classe inversée. Les étudiants doivent faire leurs lectures avant le début de chaque séance, afin d'arriver préparés aux activités pédagogiques prévues en classe. L'approche pédagogique de ce cours, comporte ainsi deux volets complémentaires conçus pour impliquer l'étudiant dans son processus d'apprentissage. 1) Des lectures personnelles, exposés magistraux interactifs, exercices de mémorisation et de discussions structurées en groupe pour faire connaître et comprendre les concepts et les principes de base du management. 2) L'application pratique de ces notions par la réalisation d'exercices (discussions en petites équipes suivies de plénières, jeux, jeux de rôle, études de cas, mises en situations, etc.)

qui permettent de se familiariser avec les pratiques du management, tout en prenant l'habitude de poser un regard critique sur celles-ci. Afin de rendre le cours le plus vivant possible, les étudiants sont invités à y partager leurs expériences, en posant des questions en rapport avec la matière, et en commentant l'actualité liée à celle-ci.

### **ORH1163 Comportement organisationnel**

Ce cours vise à introduire l'étudiant aux processus adaptatifs de l'employé dans son milieu de travail sous l'influence conjointe des variables propres aux individus, aux groupes et à l'organisation même et à son environnement socioéconomique. Conformément à cette perspective, l'étudiant développera une approche diagnostique et critique quant au contenu des thèmes suivants: une perspective historique du comportement organisationnel comme science du management, la personne, ses perceptions, ses valeurs, ses attitudes, ses apprentissages, sa motivation au travail, les processus relationnels et d'influence des groupes, notamment les effets de la diversité culturelle, ainsi que les répercussions de la structure et de la technologie des organisations sur les comportements, la performance et la satisfaction des employés. Ce cours implique une utilisation intensive des technologies d'information et de communication. L'étudiant doit prévoir l'accès à un micro-ordinateur et à Internet.

### **ORH1700 Gestion des ressources humaines**

#### Objectifs

Le cours vise à présenter les fondements de la mise en place des principales pratiques de gestion des ressources humaines, et une meilleure compréhension de la manière dont ces pratiques : a) répondent aux besoins stratégiques de l'entreprise; b) agissent sur les attitudes et les comportements au travail; c) participent à l'amélioration des performances organisationnelles tout en préservant la santé et le bien-être des personnes salariées. Plus spécifiquement, il vise à : Développer une compréhension approfondie des concepts clés de la gestion des ressources humaines et les appliquer à des situations réelles. Évaluer de manière critique les pratiques de gestion des ressources humaines au sein d'une organisation, en identifiant les forces et les faiblesses des approches existantes. Proposer des solutions pour améliorer l'attraction, la mobilisation et la rétention des personnes employées adaptées au contexte organisationnel et qui tiennent compte des aspects éthiques et légaux entourant la pratique de la gestion des ressources humaines.

#### Sommaire du contenu

Ce cours se concentre sur l'exploration et l'intégration des pratiques de gestion des ressources humaines fondées sur la planification, le recrutement, l'organisation du travail, la rémunération, la gestion de la performance, la formation, la gestion des carrières, la santé et la sécurité du travail, la gestion des relations du travail, l'implantation des pratiques d'équité, de diversité et d'inclusion, ainsi que l'évaluation des retombées de la gestion des ressources humaines. Ces pratiques sont étudiées dans une approche systémique, car la mise en place efficace de ces pratiques nécessite une bonne compréhension de l'environnement économique, juridique, social et technologique de l'organisation, ainsi que de la stratégie organisationnelle. Ces pratiques sont également étudiées en accordant une attention particulière a) aux enjeux d'équité, de diversité et d'inclusion, qui contribuent à utiliser tous les talents que possède l'organisation; b) aux défis que posent les nouvelles formes d'organisation du travail, qu'il s'agisse de flexibilité ou de changements dans les tâches et les manières de travailler faisant suite à l'introduction d'outils d'intelligence artificielle.

### **ORH1710 Organisation du travail : analyse, diagnostic et leviers de transformation**

#### Objectifs

L'objectif du cours est de permettre à la personne étudiante d'acquérir des connaissances de base relatives à l'organisation du travail dans un contexte de gestion des ressources humaines et de les mettre en application dans le cadre d'exercices pratiques et de cas organisationnels concrets. La personne étudiante est amenée à développer sa capacité d'analyse de l'organisation du travail à partir de modèles et méthodes d'analyse, la préparant ainsi à réaliser des démarches diagnostiques de l'organisation du travail en lien avec des

enjeux variés et préparer des interventions dans un cadre organisationnel. Plus spécifiquement, il vise à : décrire les fondements historiques de l'organisation du travail; discuter de la diversité de contextes organisationnels et démontrer leur lien avec l'organisation du travail d'une organisation donnée; identifier et expliquer les enjeux auxquels l'organisation du travail peut faire face dans un contexte organisationnel donné; comprendre et appliquer des modèles d'analyse de l'organisation du travail dans le cadre de cas concrets; mettre en pratique des outils d'analyse de l'organisation du travail reconnus afin de poser un diagnostic de l'organisation du travail au sein d'une organisation; comprendre et analyser les dynamiques entre l'organisation du travail et les autres fonctions et activités de l'entreprise; élaborer un diagnostic qui s'appuie sur une analyse de l'organisation du travail et proposer des pistes de recommandations qui soient cohérentes avec le contexte organisationnel et les fonctions de l'organisation.

#### Sommaire du contenu

Ce cours implique la réalisation d'une démarche d'analyse de l'organisation du travail incluant la proposition de pistes de recommandations cohérentes avec le contexte organisationnel et les fonctions et activités RH de l'organisation. Pour ce faire, il aborde les thématiques suivantes : fondements historiques de l'organisation du travail (ex. organisation scientifique du travail, modèle japonais); enjeux actuels auxquels les ressources humaines font face en matière d'organisation du travail (ex. télétravail, applications issues de l'IA); enjeux liés à la diversité de contextes organisationnels et leur lien avec l'organisation du travail d'une organisation donnée; modèles issus de disciplines diverses (ex. RH, comportement organisationnel, ergonomie) permettant l'analyse de l'organisation du travail appliqués à des cas concrets; méthodes et outils d'analyse de l'organisation du travail (ex. observation, analyse de données secondaires) afin de poser un diagnostic de l'organisation du travail au sein d'une organisation et ce, en intégrant les standards de la profession en gestion des ressources humaines (ex. lignes directrices de l'Ordre des CRHA, principes de l'équité, de la diversité et de l'inclusion, principes de l'éthique); dynamiques entre l'organisation du travail et les autres fonctions et activités de l'entreprise.

#### Modalité d'enseignement

L'apprentissage est basé sur la réalisation par la personne étudiante d'une démarche d'analyse de l'organisation du travail en véritable contexte organisationnel. Au fil des séances, les notions nécessaires à cette analyse sont abordées par le biais de lectures, de discussions et de mises en situations et sont mobilisées au fur et à mesure par la personne étudiante dans le cadre d'une organisation choisie. À chaque étape de la démarche d'analyse de l'organisation du travail, les personnes étudiantes produisent divers livrables qui pourront servir de référence en contexte d'emploi (ex. grilles d'analyse de l'activité de travail, plans d'interventions relatifs à l'organisation du travail).

#### Préalables académiques

ORH1600 Introduction à la gestion des ressources humaines ou ORH1700 Gestion des ressources humaines

### **ORH2110 La dimension éthique de la gestion des entreprises**

#### Objectifs

Ce cours porte sur les connaissances et compétences nécessaires pour gérer les enjeux éthiques en entreprise. Plus particulièrement, il vise à : développer une connaissance des approches de l'éthique appliquée au monde des affaires et aux organisations, des différentes causes d'un comportement contraire à l'éthique et des mesures permettant de favoriser l'éthique en entreprise; développer la capacité de réfléchir de manière critique à un enjeu éthique en lien avec l'entreprise; développer la capacité à argumenter de manière rigoureuse sur le bon comportement à adopter; et diagnostiquer un problème éthique et à recommander des solutions à ce problème.

#### Sommaire du contenu

Le cours aborde la gestion de l'éthique en entreprise sous deux angles complémentaires : normatif et comportemental. Du point de vue normatif, le cours propose différentes réponses aux questions « qu'est

une entreprise éthique ? » et « comment doit-on se comporter en affaires ? ». Il s'appuie sur des approches en éthique appliquée aux affaires (ex. conséquentialisme, déontologisme, primauté actionnariale et théorie des parties prenantes) tout en explorant la relation complexe entre éthique et profit. Du point de vue comportemental, le cours aborde : les facteurs influençant les comportements éthiques des individus dans une organisation, notamment les causes d'un problème éthique de nature individuelle et celles attribuables à l'environnement organisationnel ou le leadership; les mesures à mettre en place pour favoriser l'éthique et les avantages des mesures comme une formation en éthique, un code d'éthique ou un répondant à l'éthique par rapport à des sanctions ou des récompenses instrumentales.

Modalité d'enseignement

Présentation magistrale, études de cas et discussion en classe

### **ORH2130 Organisations: conflits et violences**

Ce cours sert à faire connaître et comprendre les différentes formes de conflits et de violences présents dans les organisations contemporaines. Il vise également à comprendre les causes et les différentes stratégies utilisées pour faire face et pour prévenir les conflits et violences dans les organisations. Les thèmes suivants seront abordés dans ce cours: définitions de violences et conflits; les différentes formes de violences au travail: la violence physique et psychologique, le harcèlement sexuel, le racisme, le harcèlement psychologique, la violence organisationnelle; conséquences organisationnelles et individuelles de la violence au travail; les stratégies de prévention primaires, secondaires et tertiaires.

### **ORH2163 Développement organisationnel : fondements théoriques et applications pratiques**

Objectifs

Comprendre les fondements du développement organisationnel et l'évolution historique de la discipline; Connaitre les champs d'intervention en développement organisationnel; Se familiariser avec les processus d'intervention en développement organisationnel; Être sensibilisé(e) aux dernières tendances en développement organisationnel.

Sommaire du contenu

Le cours permettra de couvrir différents thèmes, par exemple, les démarches d'intervention, le climat organisationnel, le changement, le bien-être au travail, la dynamique des équipes de travail, la performance, le leadership et la structure organisationnelle.

### **ORH2262 Fonctionnement des groupes en organisation**

Objectifs

Ce cours vise à donner à la personne étudiante une compréhension du fonctionnement d'un petit et d'un moyen groupe et à lui permettre de développer une capacité d'intervention auprès des groupes dans une organisation. Plus spécifiquement au plan des connaissances, ce cours vise à : décrire les caractéristiques de la personne en entreprise qui modulent le fonctionnement émotionnel et cognitif dans un groupe de travail; identifier les caractéristiques des groupes de travail et les phénomènes associés à son fonctionnement prévu; identifier les stratégies propres à l'animation et à l'observation de groupes de travail. Et au plan des habiletés, il vise à : accroître la compréhension de soi en tant que membre d'une équipe de travail tout en développant sa capacité de travailler collectivement; améliorer ses habiletés à porter un diagnostic sur les dysfonctionnements des groupes; identifier quelques-unes de ses propres forces et limites dans l'exercice (a) de l'animation d'un groupe, (b) de l'observation des comportements des groupes et (c) de la rétroaction constructive.

Sommaire du contenu

Comment l'individu fonctionne-t-il en groupe? Comment le groupe agit-il sur l'individu? Voilà les questions cruciales qui sont explorées dans ce cours. À l'aide d'exercices d'apprentissages actifs, animations fondées sur la représentation des rôles (sketchs) ainsi que des discussions sur des concepts fondamentaux, la personne étudiante développe une grille d'analyse lui permettant de mieux comprendre les phénomènes de groupe dans les organisations et acquiert les habiletés lui permettant

d'intervenir adéquatement comme responsable d'un groupe de travail. Elle apprend à mieux se connaître comme intervenant et à composer avec des situations mettant en cause des relations de pouvoir et de compétitions intergroupes. Ce cours se concentre sur les thématiques principales : - Formation à l'animation et observation dans les groupes de travail : les diverses étapes et procédé d'une animation de groupe, principes de Coaching et rétroaction des groupes. - Dynamique des petits groupes et relations interpersonnelles : (a) L'organisation du groupe : pourquoi se réunir, combien de personnes, gestion des frontières, les rôles, prises des contacts, le leadership; (b) L'échec du groupe : comment le gérer? Indices de maturité d'un groupe : respect des compétences, partage de pouvoir, maturité individuelle; (c) La participation à la production et à la solidarité. Le processus décisionnel au sein des équipes : compétition, consensus, confrontation. - Dynamique de moyen groupes et enjeux contemporains des groupes : (a) Discrimination, exclusion, dans les organisations (b) Les enjeux de la gestion des équipes dispersées (échange d'information, prise de décision, résolutions de problème); (c) Les enjeux de la gestion des équipes diversifiées et interculturelles (échange d'information, prise de décision, résolutions de problème, créativité).

Modalité d'enseignement

Cours sous forme de séminaire intégrant des exposés magistraux par les personnes enseignantes et des interactions avec les personnes étudiantes portant sur l'analyse des textes et des cas ayant trait aux sujets abordés.

Préalables académiques

ORH1163 Comportement organisationnel

### **ORH2302 Gestion de la diversité**

Objectifs

À travers un apprentissage collectif, basé sur les expériences variées des personnes étudiantes et de la ressource enseignante, et un apprentissage réflexif, ce cours permet à la personne étudiante d'apprendre à mieux se connaître en tant que gestionnaire pour être plus à l'aise et mieux agir dans des situations de diversités plurielles au sein des organisations. S'appuyant sur une approche pédagogique fortement expérientielle et pragmatique, ce cours invite les personnes étudiantes à être les actrices du développement de leurs compétences et à mettre en commun leurs expériences. Plus particulièrement, ce cours vise à : comprendre les principales théories et concepts, modèles, approches concernant les dynamiques interculturelles et la gestion de la diversité dans les organisations québécoises; analyser les différentes dimensions de la diversité dans les organisations (culture, genre, âge, origine ethnoculturelle, orientation sexuelle, incapacité, etc.); mobiliser différents outils d'analyse; poser un diagnostic à des problèmes donnés et proposer des actions appropriées.

Sommaire du contenu

Ce cours aborde les thématiques suivantes : principaux concepts liés à la gestion de la diversité en organisation (culture, genre, âge, origine ethnoculturelle, orientation sexuelle, incapacité, etc.) ainsi que les problématiques et défis qu'elles posent pour les gestionnaires contemporains; conceptualisations systémiques, interculturelles, intersectionnelles et écoféministes les plus importantes pour comprendre les questions étudiées, et offrir des ressources adéquates en termes de pratiques; notions et pratiques éprouvées dans le choix des activités en gestion de la diversité.

Modalité d'enseignement

L'approche pédagogique est fortement expérientielle et pragmatique et, en ce sens, elle invite les personnes étudiantes à devenir actrices de leur développement de compétences et à mettre en commun leurs expériences. Ce cours favorise une approche pédagogique active centrée sur du travail individuel et en équipe reposant sur des exposés magistraux, des discussions réflexives, des exercices pratiques, des mises en situation et des études de cas. Du travail hors classe comprenant des lectures préparatoires, des recherches, des exercices ainsi que des travaux individuels et en équipe.

### **ORH3001 Application de méthodes de recherche scientifique en**

**contexte d'organisation et de ressources humaines****Objectifs**

L'objectif du cours est de permettre à la personne étudiante d'acquérir des connaissances de base relatives aux méthodes de recherche pertinentes au domaine de l'organisation et des ressources humaines et de les mettre en application dans le cadre d'exercices pratiques et de cas organisationnels. La personne étudiante est amenée à développer sa capacité d'analyse d'enjeux organisationnels avec les principes méthodologiques appropriés, la préparant ainsi à réaliser des démarches diagnostiques et interventions rigoureuses dans un cadre organisationnel. Le cours vise également à permettre à la personne étudiante de se familiariser avec diverses formes d'outils et d'applications informatiques (incluant des applications issues de l'intelligence artificielle) permettant de soutenir des activités telles que la recension de la littérature, la collecte de données ou la présentation de résultats. Plus particulièrement, ce cours vise à : connaître les notions de base liées à la démarche scientifique; identifier la documentation reconnue scientifiquement pour documenter une problématique relative à l'organisation et aux ressources humaines; planifier une démarche de recherche selon une démarche adaptée au contexte (qualitative, quantitative ou mixte) dans un contexte organisationnel en se basant sur les principes de la méthodologie de recherche ainsi que sur les standards de la profession; porter un regard critique sur des aspects méthodologiques d'une situation organisationnelle; tirer des conclusions en lien avec la problématique organisationnelle identifiée en se basant sur les résultats obtenus dans le cadre de la démarche scientifique mise en place; produire et adapter divers outils et documents nécessaires au processus de recherche (ex. sondage, plan d'échantillonnage, présentation vulgarisée de résultats quantitatifs et qualitatifs, rapport de recherche), en mobilisant diverses applications informatiques, incluant des applications issues de l'intelligence artificielle.

**Sommaire du contenu**

Le cours présente les fondements de la recherche scientifique, notamment l'identification d'une problématique en contexte d'organisation et de ressources humaines, la mobilisation de modèles et d'approches théoriques, le choix de devis de recherche et de la méthode d'échantillonnage, le développement et l'adaptation d'outils de collecte des données (ex. guide d'entretien, sondage, grille d'observation), l'analyse de données quantitatives et qualitatives ainsi que leur interprétation. Pour chacune des notions méthodologiques présentées, la personne étudiante sera invitée à l'appliquer dans un cas concret en réfléchissant aux standards de la profession (ex. lignes directrices de l'Ordre des CRHA, principes de l'équité, de la diversité et de l'inclusion, principes de l'éthique).

**Modalité d'enseignement**

L'apprentissage est basé sur une mise en application de chacune des étapes d'un processus de recherche dans le cadre d'exercices pratiques et de cas organisationnels. Les séances suivront les étapes d'une démarche de recherche et intégreront à la fois les notions théoriques relatives à la méthodologie et leur application en contexte organisationnel. Les personnes étudiantes mettront en pratique chacune de ces étapes par l'intermédiaire d'une problématique organisationnelle choisie ainsi que par la réalisation d'exercices en équipes. À chaque étape du processus, les personnes étudiantes devront remettre un livrable associé aux travaux pratiques réalisés (ex. guide d'entretien, sondage, plan d'échantillonnage, présentation des résultats).

**ORH3102 Entreprendre et gérer autrement : entreprises, économie et innovations sociales****Objectifs**

Ce cours vise à faire découvrir l'univers de l'entrepreneuriat social, des entreprises sociales, de l'économie sociale (coopératives, OBNL, mutuelles) et des innovations sociales aux étudiantes, étudiants. Le premier objectif de ce cours est de connaître, distinguer et comprendre ces différents concepts, leur origine, leur évolution et leurs applications. Le cours vise à cerner la place et les rôles de ces initiatives dans la société québécoise et ailleurs dans le monde. En second lieu, il s'agit de saisir les spécificités de ces types d'entreprises et de leur

environnement (ex., entrepreneuriat individuel et collectif, soutien à l'innovation sociale, tensions et synergies entre mission sociale et efficacité économique, gouvernance démocratique, implication de parties prenantes multiples, hybridation des ressources financières et non financières, etc.). Enfin, le cours vise à sensibiliser aux enjeux concrets qui se posent pour le management et les différentes fonctions de gestion (GRH, marketing, stratégie, etc.), dans les différentes étapes du développement de ces types d'entreprises.

**Sommaire du contenu**

Ce cours traite des concepts d'entreprises sociales, de l'économie sociale, des innovations sociales et des autres organisations émergentes, pluralistes et/ou alternatives. Il permet de distinguer ces initiatives et organisations entre elles, mais aussi d'autres formes d'initiatives et d'entreprises (privées traditionnelles, publiques) pour dégager leurs particularités et les défis et enjeux posés pour leurs pratiques de gestion.

**Modalité d'enseignement**

Les stratégies pédagogiques alterneront entre : des exposés magistraux pour structurer les connaissances de base à acquérir en termes de concepts et d'approches théoriques; des échanges autour d'études de cas et d'exercices pratiques qui prendront la forme d'exemples, d'illustrations, ou de vidéos qui seront discutés en classe. Leur objectif est, d'une part, de comprendre les concepts, enjeux et outils de gestion des entreprises sociales et collectives et de l'économie sociale, et d'autre part, de mettre en application les contenus théoriques dans des situations organisationnelles concrètes; un ou plusieurs travaux d'équipe; des examens; l'intervention de praticien-ne(s) issu-e(s) d'entreprises sociales/de l'économie sociale ou des visites d'entreprises dans le but d'illustrer les concepts, outils et enjeux à partir de témoignages et de partage d'expériences issus de la pratique (dans la mesure du possible).

**ORH3260 Leadership et supervision****Objectifs**

Ce cours permet aux personnes étudiantes de comprendre la problématique du leadership inhérente à la fonction de supervision. Il les aide à développer leurs compétences en leadership, en combinant théorie et expérience pour une évaluation réaliste de leurs forces et faiblesses en tant que leaders, tout en identifiant des actions pour progresser. En appliquant les théories du leadership dans des situations réelles, les personnes étudiantes développent leur propre conception du leadership. Cette méthode leur permet d'analyser leurs expériences passées, d'élargir leurs perspectives et d'intégrer de nouvelles idées pour un développement continu.

**Sommaire du contenu**

L'approche pédagogique est centrée sur la réflexion personnelle : bien se connaître et se gérer est essentiel pour bien diriger. Le cours encourage l'apprentissage par l'action, fondé sur la pratique et l'expérimentation. Il aborde notamment les thématiques suivantes : évaluation et mise en pratique de plusieurs compétences en matière de leadership et mise en relation avec les théories du leadership; analyse de ses forces et de ses faiblesses en tant que leader; identifier des plans d'action pour le développement du leadership.

**Préalables académiques**

ORH1163 Comportement organisationnel

**ORH3730 Formation et développement des ressources humaines****Objectifs**

Ce cours vise à introduire les fondements de l'apprentissage à l'âge adulte, des stratégies de développement (p. ex. : formation, coaching, mentorat) et à positionner la formation et le développement dans la gestion stratégique des ressources humaines de l'organisation. Ce cours vise également à introduire et à mettre en pratique le processus de mise en oeuvre d'un programme ou une intervention en la matière. Enfin, il vise à développer un esprit critique face aux enjeux contemporains de la formation et du développement des ressources humaines (p. ex. : le contexte québécois et canadien, la diversité et l'inclusion des personnes apprenantes, et l'intelligence artificielle).

**Sommaire du contenu**

Ce cours aborde notamment les thématiques suivantes : fondements de l'apprentissage à l'âge adulte; des stratégies de développement (p. ex. : formation, coaching, mentorat); position de la formation et du développement dans la gestion stratégique des ressources humaines de l'organisation; processus de mise en oeuvre d'un programme ou une intervention en la matière : 1) l'analyse des besoins et l'élaboration des objectifs; 2) la conception et le choix des stratégies de développement, 3) la livraison, 4) l'évaluation; enjeux contemporains de la formation et du développement des ressources humaines (p. ex. : le contexte québécois et canadien, la diversité et l'inclusion des personnes apprenantes, et l'intelligence artificielle).

**Préalables académiques**

ORH1600 Introduction à la gestion des ressources humaines ou  
ORH1700 Gestion des ressources humaines

**ORH5106 Diagnostic organisationnel de l'organisation et des ressources humaines****Objectifs**

Le cours vise à mettre en application les différentes étapes d'une démarche diagnostique dans le cadre d'une organisation, et ce du contact initial avec l'organisation cliente à la présentation des résultats et recommandations. Le cours se veut une occasion de mettre de l'avant autant les savoir-faire que les savoir-être développés par la personne étudiante au cours de son parcours académique. Au terme de la session, la personne étudiante sera en mesure: développer des compétences relatives au contenu d'un diagnostic organisationnel ainsi qu'à la façon de le réaliser en collaborant avec les diverses personnes impliquées (clientes, employées); de réaliser un diagnostic organisationnel selon une démarche diagnostique mixte (quantitative et qualitative) en organisation en se basant sur les fondements de la consultation organisationnelle (étapes, modèles, etc.) ainsi que sur les standards de la profession; se familiariser avec diverses méthodes et outils diagnostics (incluant des applications issues de l'intelligence artificielle permettant de soutenir une démarche diagnostique); d'utiliser les connaissances acquises lors de ses études en ressources humaines pour réaliser une démarche diagnostique relative à une problématique organisationnelle dans le champ de l'organisation et des ressources humaines; de proposer des recommandations opérationnelles qui s'appuient sur les résultats de la démarche diagnostique ainsi que sur la documentation reconnue scientifiquement (connaissances validées empiriquement); de produire et adapter divers documents et livrables qui deviendront des outils de référence pour sa pratique future (ex. offre de services, devis de collecte de données, rapport de consultation, recommandations, outils d'évaluation d'intervention), en mobilisant diverses applications informatiques, incluant des applications issues de l'intelligence artificielle permettant de soutenir une démarche diagnostique; intégrer les standards de la profession (ex. lignes directrices de l'Ordre des CRHA, principes de l'équité, de la diversité et de l'inclusion, principes de l'éthique) dans le cadre de la démarche réalisée.

**Sommaire du contenu**

Il s'agit d'un cours-synthèse qui vise à permettre à la personne étudiante finissante d'utiliser des connaissances approfondies relatives à une problématique spécifique à l'organisation et la gestion des ressources humaines. Cette problématique, menée dans une véritable organisation, se veut une opportunité pour la personne étudiante de mettre en relation un ou plusieurs champs de spécialisation de l'organisation et de la gestion des ressources humaines (dotation, rémunération, organisation du travail, changement organisationnel, comportement organisationnel, relations du travail, santé et sécurité au travail, évaluation du rendement, etc.). Les connaissances acquises au cours du baccalauréat sont mobilisées dans une démarche diagnostique et l'élaboration d'un projet d'intervention pertinent à la suite de ce diagnostic. Les notions (ex. théories, modèles, pratiques) qui sont mobilisées par les personnes étudiantes varient en fonction des problématiques traitées dans le cadre de l'organisation au sein de laquelle elles interviennent. Le contenu s'appuie principalement sur les domaines de la gestion des ressources humaines, du comportement

organisationnel, de l'organisation du travail, du développement organisationnel, de la gestion de projet, de la méthodologie de recherche (perspectives quantitative et qualitative) et des connaissances (théories, approches et modèles) pertinentes aux activités de consultation en organisation.

**Modalité d'enseignement**

L'apprentissage est basé sur une démarche diagnostique menée dans une organisation. Les séances suivront les étapes d'une démarche de diagnostic organisationnel et intégreront à la fois les notions théoriques relatives à la consultation et aux champs disciplinaires impliqués (ex. méthodologie de recherche, gestion des ressources humaines, développement organisationnel) et la mise en pratique par les personnes étudiantes dans le cadre de leur organisation cliente. À chaque étape du processus, les personnes étudiantes devront remettre un livrable (ex. offre de services, outils diagnostics, rapport de consultation, recommandations).

**Préalables académiques**

ORH3000 Méthodes de recherche appliquées à la gestion des ressources humaines Ou ORH3001 Application de méthodes de recherche scientifique en contexte d'organisation et de ressources humaines

**ORH5411 Habiletés personnelles de gestion et collaboration****Objectifs**

À la fin de ce cours, l'étudiant sera en mesure de : Comprendre comment se positionner avantageusement au sein de son organisation; Connaître et savoir appliquer les stratégies et tactiques d'influence au sein de son organisation; Formuler ses propres recommandations tout en les faisant approuver par les membres influents de l'organisation; Défendre les intérêts de son groupe de travail; Être reconnu comme un membre efficace et intègre au sein de son organisation.

**Sommaire du contenu**

la connaissance de soi; la gestion de soi (temps, stress, impulsions, etc.); la conscience des autres; les habiletés de communication et de collaboration en contexte organisationnel; les émotions et leurs rôles dans les interactions; la prévention et la gestion des tensions interpersonnelles (gestion des conflits, médiation, etc.).

**Modalité d'enseignement**

Alternance entre la présentation de contenu magistral et des exercices réalisés seul et en sous-groupes amenant les étudiants à expliciter des problématiques relationnelles les empêchant d'atteindre leurs objectifs personnels et professionnels.

**Conditions d'accès**

Avoir réussi au moins 15 crédits du programme.

**ORH5701 Gestion de la performance au travail****Objectifs**

Ce cours permet à la personne étudiante de reconnaître la complexité, la difficulté, mais aussi la nécessité d'une saine gestion de la performance au travail dans le contexte actuel, qui est caractérisée par des organisations et une main-d'œuvre en transformation. Il vise aussi à bien cerner les rôles, contributions et limites des différents acteurs, acteurs impliqués dans la gestion de la performance. De plus, il permet de mieux comprendre les facteurs (environnementaux, organisationnels, individuels, sociaux, etc.) qui contribuent et/ou nuisent à la performance des employées, employés. Plus spécifiquement, ce cours permet à la personne étudiante de: se familiariser avec les étapes et les aspects importants de la mise en place d'un système de gestion de la performance; poser un diagnostic des points forts et des zones de développement d'un système de gestion de la performance d'une organisation (individuelle, d'équipes de travail, organisationnelle); suggérer des recommandations qui s'imposent compte tenu du contexte particulier de l'organisation, de l'environnement dans lequel elle évolue et dans une perspective stratégique.

### Sommaire du contenu

Plusieurs aspects essentiels à la gestion de la performance seront abordés : la détermination des attentes, le soutien et le suivi de la performance, la reconnaissance, le contexte et les sources d'évaluation, la mesure, les critères, les méthodes, les outils d'évaluation, la gestion de la sous-performance, le développement des employées, employés et la mise en place d'un système de gestion de la performance efficace.

### Modalité d'enseignement

L'approche pédagogique comporte trois volets complémentaires. 1-Des capsules à visionner obligatoirement avant le début de chaque séance, lorsque cette pédagogie est celle retenue pour le groupe-cours (autrement, la matière est couverte de manière magistrale). Ces capsules permettront aux personnes étudiantes d'acquérir les connaissances théoriques essentielles en matière de gestion de la performance, pour ensuite mobiliser ces connaissances lors des exercices pratiques. 2-Des lectures obligatoires en vue de participer lors des exposés magistraux et des discussions structurées en classe. Cela permettra d'approfondir les connaissances transmises de sorte à maximiser la compréhension des concepts de base, des principes et des méthodes relatifs au système de gestion de la performance. 3-La réalisation de plusieurs cas en classe, où la personne étudiante appliquera les notions vues dans l'ensemble des activités et du matériel pédagogiques prévus au cours. Ces activités favoriseront le transfert des apprentissages rapides à des activités concrètes de la gestion de la performance, telles qu'elles se présentent en contexte réel de travail pour plusieurs types d'organisation.

### Préalables académiques

ORH1600 Introduction à la gestion des ressources humaines ou  
ORH1700 Gestion des ressources humaines

### **ORH5710 Gestion du changement organisationnel**

#### Objectifs

Objectif général du cours: Ce cours propose une immersion dans les principes clés de la gestion du changement organisationnel. Il s'adresse à toute personne désireuse de développer ses compétences en gestion du changement, afin de contribuer activement à la capacité à changer de son environnement. Objectifs spécifiques du cours: À la fin du cours, les personnes étudiantes seront en mesure de/d': -Analyser les changements organisationnels à l'aide de modèles et typologies ; -Utiliser et adapter des outils de gestion de changement organisationnel; -Élaborer des stratégies et des démarches de gestion du changement; -Comprendre les aspects humains du changement; -Sensibiliser les parties prenantes aux enjeux du changement.

### Sommaire du contenu

À travers l'étude des principaux modèles et typologies de changement, les personnes étudiantes auront l'occasion de se familiariser avec des outils de gestion du changement et d'apprendre à les adapter aux divers contextes organisationnels, en considérant les aspects humains relatifs au changement, comme les résistances, les préoccupations, etc.

### Modalité d'enseignement

Ce cours mobilise une variété de méthodes pédagogiques, comme les exposés magistraux, les études de cas, les ateliers pratiques.

N.B. : Le masculin désigne à la fois les hommes et les femmes sans aucune discrimination et dans le seul but d'alléger le texte.  
Cet imprimé est publié par le Registrariat. Basé sur les renseignements disponibles le 20/03/24, son contenu est sujet à changement sans préavis.  
Version Automne 2024