



Département d'organisation
et ressources humaines
École des sciences de la gestion
Université du Québec à Montréal

PLAN DE COURS

ADM 9955

**Approches, théories et modèles en gestion
des ressources humaines**

Hiver 2024

Julie Cloutier
Téléphone : (514) 987-3000, poste 1577
Courriel : cloutier.julie@uqam.ca

OBJECTIFS

L'objectif de ce séminaire consiste à connaître les diverses approches, théories et modèles en gestion des ressources humaines. Ces fondements théoriques sont indispensables pour analyser et comprendre les mécanismes par lesquels les pratiques RH contribuent à la réalisation des grands objectifs de la GRH (ex. : attraction, rétention, motivation, contrôle des comportements, développement des compétences, rendement). Au terme du séminaire, l'étudiant(e) devrait :

- connaître les fondements théoriques de la gestion stratégique des ressources humaines (GSRH) (perspective universelle, contingente, configurationnelle, comportementale, fondée sur les ressources);
- connaître les approches théoriques du changement appliquées à la GRH (choix stratégique, dépendance des ressources, cycle de vie, néo-institutionnelle, cognitive, culturelle, politique, apprentissage organisationnel);
- connaître les théories et modèles relatifs : 1) à l'attraction, la satisfaction et la rétention des ressources humaines, 2) à la motivation et au contrôle des comportements, 3) au stress et à la santé mentale au travail, et 4) à l'acquisition et au développement des compétences;
- avoir développé une conception globale et transversale de la gestion des ressources humaines;
- avoir développé des habiletés conceptuelles et analytiques;
- être en mesure d'évaluer la pertinence, la contribution, la portée et les limites des théories et modèles;
- être en mesure de transposer les théories et modèles à des problèmes de recherche concrets;
- être en mesure de développer des logiques argumentaires conduisant à des propositions et des hypothèses de recherche;

APPROCHES PÉDAGOGIQUES

Le cours prend essentiellement la forme d'un séminaire. Pour chacune des séances, les textes seront discutés par les étudiants et étudiantes. Ils seront également appelés à discuter de leur projet de recherche en fonction des lectures effectuées. De plus, les étudiants devront présenter une synthèse des articles qui leur seront attribués.

ÉVALUATION

	Pondération
➤ Rapports de lecture de 2 pages de texte au maximum (10)	50 %
➤ Travail de session (1)	50 %

Rapports de lecture (2 pages maximum, police Calibri 11 points, interligne 1 ½ + Schéma)

Les rapports de lecture peuvent prendre différentes formes selon les thèmes abordés au cours des séances. Il peut s'agir de répondre à des questions précises ou de réaliser une synthèse.

Les synthèses devront comporter les éléments suivants :

- Définition précise du concept central ;
- Objectif du texte et sa contribution à l'avancement des connaissances (quelle est la question à laquelle l'auteur entend apporter une réponse ?) Qu'est-ce qu'on sait sur le sujet ? (résumé du bilan des connaissances et lacune observée ;
- Principes d'explication des théories ou modèles mobilisés (quels sont les théories ou modèles qui sont utilisés ? Quels sont les grands concepts mobilisés ? Quels sont les liens entre les concepts ? (le « pourquoi » des liens) ;
- Contribution du texte à la progression des connaissances (quelle est la réponse que l'auteur apporte à la question posée ? Quelles sont les connaissances produites ? Qu'est-ce qui est nouveau ?)
- Schéma des connaissances produites (concepts et liens)
- Pertinence des connaissances produites ? (Pertinence des nouveaux concepts, des nouveaux liens ?) Qu'est-ce que cet article permet de mieux comprendre ? Pourquoi c'est utile ?
- Analyse critique. Selon vous, quelles sont les forces et les limites de ce texte ?

Travail de session (20 pages maximum, police Calibri 11 points, interligne 1 ½)

Le travail de session consiste à 1) réaliser une problématique de recherche en GRH (laquelle peut être centrée sur l'objet de la thèse) et 2) de développer un cadre théorique qui mobilise des concepts et des théories (ou modèles) dans le champ de la GRH.

BARÈME DES NOTES POUR LE COURS

A+ = 95 à 100	B+ = 80 à 84	C+ = 65 à 69	
A = 90 à 94	B = 75 à 79	C = 60 à 64	
A - = 85 à 89	B- = 70 à 74	E = 59 et moins	

SÉANCES

La gestion des ressources humaines consiste à acquérir et conserver les ressources humaines, et les utiliser de façon optimale en vue de réaliser les objectifs organisationnels. Elle vise ainsi à procurer à l'organisation un nombre suffisant d'employés qui présentent le profil désiré, et à susciter les comportements permettant de réaliser les objectifs de l'organisation. Pour se faire, la gestion des ressources humaines s'articule autour de six principales fonctions : le recrutement, la sélection, l'intégration ou la socialisation, l'organisation du travail, la formation et le développement, l'évaluation du rendement, et la rémunération monétaire et non monétaire.

La première partie du cours porte sur les fondements théoriques de la gestion stratégique des ressources humaines (GSRH) et le changement et la transformation des pratiques de gestion des ressources humaines. Cinq perspectives théoriques y sont étudiées : la perspective universelle des « meilleures pratiques », les perspectives contingente et configurationnelle, la perspective comportementale et la perspective fondée sur les ressources de l'organisation. Les pratiques RH et leurs contributions à la performance de l'organisation sont analysées à travers les concepts d'alignement externe (ou alignement vertical) et d'alignement interne

(complémentarité des pratiques RH et synergie). Les notions d'emplois stratégiques, d'avantages compétitifs, de grappes de pratiques et d'architecture RH sont également mobilisées.

Le changement et la transformation des pratiques RH dans une perspective transversale sont étudiés à travers diverses lentilles théoriques, par exemple, la perspective des choix stratégiques, la perspective de la dépendance des ressources, la perspective du cycle de vie, la perspective néo-institutionnelle, la perspective cognitive, la perspective culturelle, la perspective politique et la perspective de l'apprentissage organisationnel.

Séance 1. Définition de la gestion des ressources humaines

- Introduction
- La GRH dans une perspective transversale : le modèle intégrateur de la gestion des ressources humaines

Séance 2. Les concepts et théories en GRH : étendue du champ de connaissances

- Objet des études en GRH
- Contribution des études en GRH

Séance 3. Les perspectives théoriques de la gestion stratégique des ressources humaines

- La perspective universelle et les systèmes à haute performance
- La perspective contingente
- La perspective configurationnelle
- La perspective comportementale
- La perspective fondée sur les ressources de l'organisation
- Les stratégies de gestion des ressources humaines
 - La stratégie d'investissement (axée sur les compétences)
 - La stratégie d'incitation (axée sur les efforts)
 - La stratégie d'implication (axée sur la participation)

Séance 4. Le changement et la transformation des pratiques RH

- La perspective des choix stratégiques
- La perspective de la dépendance des ressources
- La perspective du cycle de vie
- La perspective néo-institutionnelle
- La perspective cognitive
- La perspective culturelle
- La perspective politique
- La perspective de l'apprentissage organisationnel

La deuxième partie de ce séminaire est consacrée aux théories et modèles théoriques qui permettent d'analyser les mécanismes par lesquels les pratiques RH agissent sur les attitudes et les comportements associés à la mobilité des travailleurs et à la fluctuation de l'effectif, par exemple, l'attraction, la socialisation, la satisfaction et la rétention des employés.

Séance 5. Attraction de la main-d'œuvre

- Le processus d'attraction
- Le concept de satisfaction et de satisfaction anticipée
- La relation d'emploi : une relation d'échange
- La compatibilité environnement-personne
- Le mécanisme d'auto-sélection : importance et fonctionnement

Séance 6. L'influence sociale et la socialisation

- Le processus d'intégration (socialisation)
- Le développement et le renforcement des normes de comportement
- La théorie du comportement planifié

Séance 7. La rétention du personnel

- Le processus de démission (départ volontaire)
- Les facteurs explicatifs de l'intention de démissionner et des démissions
- L'approche du traitement de l'information sociale

La troisième section de ce séminaire porte sur les théories et modèles relatifs au stress et à la santé mentale au travail. La question de l'absentéisme est également étudiée.

Séance 8. Le stress et la santé mentale

- La théorie du stress associé au rôle
- Le modèle demande-contrôle
- Le modèle demandes-ressources de l'épuisement professionnel
- Le modèle de l'équilibre effort-récompense
- La théorie de la conservation des ressources

Séance 9. L'absentéisme

- Les perspectives théoriques de l'absentéisme
 - L'absentéisme inévitable (modèle démographique, modèle médical)
 - L'absentéisme évitable (modèle du retrait, modèle de la déviance, modèle culturel, modèle économique)

La quatrième section de ce séminaire porte sur les théories et modèles théoriques qui permettent de comprendre et d'expliquer la fluctuation du rendement et la production des efforts (intensité, direction, persistance). Il est question des approches classiques de la motivation, les approches sociales et les approches du contrôle des comportements. L'approche de la justice organisationnelle est également analysée.

Séance 10. Le rendement au travail

- Les perspectives intégratrices du rendement au travail

Séance 11 et 12. La motivation au travail

- La théorie des caractéristiques des tâches
- La théorie de l'équité
- La théorie de l'auto-efficacité
- La théorie des attentes
- La théorie de l'auto-détermination
- La théorie des rôles
- La théorie de l'agence

Séance 13. La justice organisationnelle

- Les dimensions de la justice organisationnelle
- Les perspectives instrumentales et non instrumentales
- Les théories de la justice organisationnelle

Séance 14. La confiance et l'échange social

- Le concept de confiance et ses dimensions
- Les théories de l'échange social
- La justice organisationnelle, la confiance et l'échange social

Séance 15. Les comportements déviants et les théories de la vengeance

- Le concept de comportement déviant et ses dimensions
- Les facteurs explicatifs des comportements déviants



Règlement 18 sur les infractions de nature académique

Tout acte de plagiat, fraude, copiage, tricherie ou falsification de document commis par une étudiante, un étudiant, de même que toute participation à ces actes ou tentative de les commettre, à l'occasion d'un examen ou d'un travail faisant l'objet d'une évaluation ou dans toute autre circonstance, constituent une infraction au sens de ce règlement.

La liste non limitative des infractions est définie comme suit :

- la substitution de personnes ;
- l'utilisation totale ou partielle du texte d'autrui en le faisant passer pour sien ou sans indication de référence ;
- la transmission d'un travail aux fins d'évaluation alors qu'il constitue essentiellement un travail qui a déjà été transmis aux fins d'évaluation académique à l'Université ou dans une autre institution d'enseignement, sauf avec l'accord préalable de l'enseignante, l'enseignant ;
- l'obtention par vol, manœuvre ou corruption de questions ou de réponses d'examen ou de tout autre document ou matériel non autorisés, ou encore d'une évaluation non méritée ;
- la possession ou l'utilisation, avant ou pendant un examen, de tout document non autorisé ;
- l'utilisation pendant un examen de la copie d'examen d'une autre personne ;
- l'obtention de toute aide non autorisée, qu'elle soit collective ou individuelle ;
- la falsification d'un document, notamment d'un document transmis par l'Université ou d'un document de l'Université transmis ou non à une tierce personne, quelles que soient les circonstances ;
- la falsification de données de recherche dans un travail, notamment une thèse, un mémoire, un mémoire-crédation, un rapport de stage ou un rapport de recherche.

Les sanctions liées à ces infractions sont précisées à l'article 3 du [Règlement no 18](#)

Vous pouvez consulter sur le site r18.uqam.ca des capsules vidéos qui vous en apprendront davantage sur l'intégrité académique et le R18, tout en vous orientant vers les ressources mises à votre disposition par l'UQAM pour vous aider à éliminer le plagiat de vos travaux.

Politique 16 sur le harcèlement sexuel

Politique 16 sur le harcèlement sexuel

Le harcèlement sexuel se définit comme étant un comportement à connotation sexuelle unilatéral et non désiré ayant pour effet de compromettre le droit à des conditions de travail et d'études justes et raisonnables ou le droit à la dignité.

La Politique 16 identifie les comportements suivants comme du harcèlement sexuel :

1. Manifestations persistantes ou abusives d'un intérêt sexuel non désirées.
2. Remarques, commentaires, allusions, plaisanteries ou insultes persistants à caractère sexuel portant atteinte à un environnement propice au travail ou à l'étude.
3. Avances verbales ou propositions insistantes à caractère sexuel non désirées.
4. Avances physiques, attouchements, frôlements, pincements, baisers non désirés.
5. Promesses de récompense ou menaces de représailles, implicites ou explicites, représailles liées à l'acceptation ou au refus d'une demande d'ordre sexuel.
6. Actes de voyeurisme ou d'exhibitionnisme.
7. Manifestations de violence physique à caractère sexuel ou imposition d'une intimité sexuelle non voulue.
8. Toute autre manifestation à caractère sexuel offensante ou non désirée.

Pour plus d'information :

http://www.instances.uqam.ca/ReglementsPolitiquesDocuments/Documents/Politique_no_16.pdf

Pour rencontrer une personne ou faire un signalement :

Bureau d'intervention et de prévention en matière de harcèlement :

514-987-3000, poste 0886

<http://www.harcelement.uqam.ca>

Accueil et soutien aux étudiantes/étudiants en situation de handicap

Une personne en situation de handicap doit informer, dès le début du trimestre, son enseignante/enseignant de ses besoins et de leur accommodement académique. Cette personne doit d'abord faire valider l'accommodement académique par le Service d'accueil et de soutien aux étudiants en situation de handicap qui lui remettra une lettre à présenter à son enseignante/enseignant. Ce Service, situé au J-M870, est rejoint par téléphone (514-987-3148) et par courriel situation.handicap@uqam.ca