

## Management

### Animation et gestion du travail en équipe - 30-422-95(Public)

**E2016**

**Groupe Z20**

#### Enseignant(s)

Louise Leroux  
Chargé(e) de cours  
[louise.leroux@hec.ca](mailto:louise.leroux@hec.ca)

#### Coordonnateur

Pierre Lainey  
Maître d'enseignement  
[pierre.lainey@hec.ca](mailto:pierre.lainey@hec.ca)  
514-340-6425  
Bureau : 6.420 - Édifice Decelles

#### Secrétaire(s)

Diane Paradis  
Secrétaire  
[diane.paradis@hec.ca](mailto:diane.paradis@hec.ca)  
514-340-6573  
Bureau : 6.270 - Édifice Decelles

#### Présentation du cours

##### Description

Le cours Animation et gestion du travail en équipe vise expressément à donner aux étudiants les connaissances théoriques et pratiques essentielles à la gestion des équipes de travail. Ce cours s'adresse donc, tout particulièrement, à des étudiants dont les fonctions, sur le marché du travail, consistent à gérer une équipe de travail.

Le cours comporte deux parties.

La première partie traite des bases du travail en équipe. Présentée aux séances 2 à 7, cette première partie explore les thématiques suivantes :

- L'intelligence émotionnelle.

- Mieux comprendre les équipes de travail.
- Les caractéristiques des équipes performantes.
- Le profil des membres des équipes performantes.
- Les processus de base du travail en équipe.

La deuxième partie du cours traite des équipes en action. Présentée aux séances 8 à 12, cette deuxième partie explore les thématiques suivantes :

- La gestion des conflits
- L'exercice du pouvoir et de l'influence.
- La prise de décision.
- La créativité et l'innovation dans l'équipe.
- La gestion des réunions.

## Objectifs

À la fin du cours, l'étudiant devrait pouvoir :

- Décrire les caractéristiques propres à un équipe de travail performante.
- Identifier les facteurs qui influencent la formation, le développement et le fonctionnement d'une équipe.
- Prendre connaissance de ses comportements au sein d'une équipe et de l'impact de sa participation.
- Identifier, analyser et proposer des solutions pour remédier aux dysfonctionnements possibles de l'équipe.
- Explorer la dynamique des relations interpersonnelles dans le fonctionnement d'une équipe.
- Connaître ses habiletés à travailler en équipe.

## Approche pédagogique

La méthode pédagogique retenue par le cours est essentiellement dynamique et interactive. Conséquemment, les étudiants sont appelés à prendre une part active à leur propre apprentissage. Grâce à des activités et des exercices d'équipes, le chargé de cours invitera les étudiants à élaborer la synthèse des connaissances théoriques et pratiques essentielles à la maîtrise de l'animation et de la gestion du travail en équipe.

Puisque la participation active des étudiants constitue une condition sine qua non à la bonne marche du cours, les étudiants doivent obligatoirement faire leurs lectures avant de se présenter en classe.

## Matériel pédagogique

### Ressources bibliographiques

**Le seul livre obligatoire est : Gestion des équipes de travail.**



Pépin, Richard (2005). *Gestion des équipes de travail : aidez vos équipes à exceller*, Trois-Rivières, Québec : Les Éditions SMG, .  
ISBN:2890941949

 [Disponible à la bibliothèque](#)

 [Disponible à la coop HEC](#)

## Évaluations

### Sommaire des évaluations

Examen intra	35 %	Voir <i>HEC en ligne</i> pour date
Examen final	40 %	Voir <i>HEC en ligne</i> pour date
Travail de session	25 %	

### Examen intra (35 %)

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

Individuel / En classe

#### Description

Concerne les séances 2 à 7.

Voir *HEC en ligne* pour date d'examen.

### Examen final (40 %)

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

Individuel / En classe

#### Description

Concerne les séances 8 à 12.

Voir *HEC en ligne* pour date d'examen.

### Travail de session (25 %)

En équipe / À la maison - Hors classe

#### Description

Le travail de session fait en équipe qui regroupe 6 à 8 étudiants et comprend une portion de notation d'équipe ainsi qu'individuelle. Un travail d'analyse sur un cas vécu de 12 à 14 pages doit être remis à la fin de la session. Pour faciliter les échanges, ce travail sera assisté par du temps alloué en classe incluant des exercices pratiques et des forums de discussion en mode virtuel. De façon spécifique, le travail d'équipe a pour objectifs: de faire vivre l'expérimentation du travail en équipe; de permettre l'intégration du matériel vu en

classe grâce à l'analyse d'un cas réel; de faire l'apprentissage de l'évaluation des pairs et d'en connaître les impacts comme membre.

Portion équipe :

Le travail de session obligatoire portant sur les problématiques d'une expérience vécue et réelle concernant le travail d'équipe (équipe non-performante ou dysfonctionnelle) qui comprend la remise d'un document écrit entre 12 et 14 pages avant le début de la séance 12. Les étudiants identifient et analysent les situations reliées au travail d'équipe vécues soit comme membre ou gestionnaire et ce, en fonction des différents thèmes du présent cours. Ils établissent les liens entre les principales notions théoriques et l'expérience pratique. De plus, ils établissent un plan de recommandations qui permettrait de rendre cette équipe performante.

Une grille comportant les caractéristiques des équipes performantes, Livre de Richard Pépin, sera présentée en classe lors de la quatrième séance.

Notation travail de session: 15 % (note individuelle de chacun des coéquipiers est pondérée selon évaluation confidentielle par les pairs).

Portion individuelle :

### **Échanges en classe et forum de discussion**

Dès la première séance, l'étudiant, regroupé dans une équipe de 6 à 8 personnes, est invité à contribuer à des échanges en classe durant des exercices pratiques. Il est également convié à des discussions en ligne par l'entremise de forums portant sur les différents thèmes des séances pour assister l'équipe à leur réflexion sur leur travail à remettre.

Ces discussions virtuelles se veulent une extension des discussions et les étudiants sont invités à commenter brièvement les thèmes abordés dans le cours, à soumettre des idées nouvelles par rapport à leur cas vécu choisi pour leur travail d'équipe.

Lors de la séance 1, le chargé de cours expliquera le fonctionnement du forum.

Notation travail de session : 10 % (participation individuelle de chaque coéquipier pour les différentes activités prévues). Pour obtenir les points, l'étudiant doit compiler les interventions faites dans un document Word remis dans Zone Cours avant la séance 12.

### **Ressources générales**

[Informations documentaires / Citer ses sources \[Site web\]](http://libguides.hec.ca/content.php?pid=199188&sid=1665918)  
(<http://libguides.hec.ca/content.php?pid=199188&sid=1665918>)

[Bibliothèque - Services - Formations documentaires \[Site web\]](http://www.hec.ca/biblio/services/reference-formation.html)  
(<http://www.hec.ca/biblio/services/reference-formation.html>)

## **Organisation du cours**

### **1 - Séance d'introduction**

## Description

- Présentations
- Plan de cours : objectif, structure de la session, approche pédagogique, modes d'évaluation et matériel pédagogique
- Évolution des valeurs de l'équipe
- Activité prise de contact

## 2 - L'intelligence émotionnelle

---

### Description

- Définition de l'intelligence émotionnelle.
- Deux compétences et cinq facettes.

## 3 - Mieux comprendre les équipes de travail

---

### Description

- La définition d'une équipe.
- Les niveaux d'autorité dans les équipes.
- Les problèmes liés à l'utilisation des équipes.

#### IMPORTANT

Les séances 3, 5, 7, 9 et 11 de la section Z20 se donnent à distance (par Internet) : les étudiants ne se déplacent donc pas à l'École pour ces séances. Ils y participent par Internet en accédant à *Via* à partir du lien dans Zone Cours. Ces séances se dérouleront en mode synchrone (en temps réel) de 9h00 à 10h45, sans pause.

Avant ces séances virtuelles, les étudiants ont à répondre à des questions dans leur forum d'équipe (dans *Zone Cours*). Les équipes seront constituées par l'enseignant à la Séance 1.

Les étudiants doivent participer aux forums individuellement et ce, au moins une à deux reprises durant la semaine durant laquelle le forum sera actif. Les étudiants doivent limiter leurs réponses à 10-15 lignes de texte pertinent. Les réponses doivent enrichir celles qui auront déjà été placées dans le forum par leurs coéquipiers.

### Activités/Ressources avant la séance

Pépin, Richard (2005). *Gestion des équipes de travail : aidez vos équipes à exceller*, Trois-Rivières, Québec : Les Éditions SMG, .  
ISBN:2890941949

Chapitre 1, pages 3 à 9 et pages 19 à 21

 [Disponible à la bibliothèque](#)

 [Disponible à la coop HEC](#)

## Activités/Ressources après la séance

- Exercice en classe.

## 4 - Les caractéristiques des équipes performantes

---

### Description

- Les conditions d'efficacité d'une équipe.
- La gestion des équipes performantes.



Consignes pour les équipes (exercice en classe) :

Important : Équipe doit revoir leur cas vécu avec les caractéristiques des équipes performantes et établir leurs normes de fonctionnement (évaluation de pairs).

Analyse des caractéristiques des équipes performantes:

1. Identifiez la caractéristique principale qui a fait de cette équipe, une équipe non performante.
2. Identifiez les caractéristiques secondaires.
3. Identifiez les caractéristiques par ordre d'importance et qui sont les causes réelles des problèmes d'équipe.

Définition des normes de fonctionnement de l'équipe (évaluation des pairs) :

Quelles sont les 3 à 5 normes de fonctionnement de l'équipe?

## Activités/Ressources avant la séance

Pépin, Richard (2005). *Gestion des équipes de travail : aidez vos équipes à exceller*, Trois-Rivières, Québec : Les Éditions SMG, .

ISBN:2890941949

Chapitre 2, p. 25 à 43

 [Disponible à la bibliothèque](#)

 [Disponible à la coop HEC](#)

## 5 - Le profil des membres des équipes performantes

---

### Description

- Les connaissances, compétences et habiletés essentielles (C.C.H.) pour le travail en équipe.
- Les traits de personnalité.



Consignes pour les équipes :

Forum 3) Équipes de 6 :

1. En utilisant la liste des CCH et des traits de personnalité, identifiez les CCH requises pour le travail d'équipe de votre cas vécu?
2. Identifiez les CCH et les traits les plus pertinents qui sont déficients dans votre cas vécu?
3. Quels sont les impacts réels sur l'équipe?
4. Que devraient faire les membres pour corriger la situation?

#### IMPORTANT

Les séances 3, 5, 7, 9 et 11 de la section Z20 se donnent à distance (par Internet) : les étudiants ne se déplacent donc pas à l'École pour ces séances. Ils y participent par Internet en accédant à *Via* à partir du lien dans Zone Cours. Ces séances se dérouleront en mode synchrone (en temps réel) de 9h00 à 10h45, sans pause.

Avant ces séances virtuelles, les étudiants ont à répondre à des questions dans leur forum d'équipe (dans *Zone Cours*). Les équipes seront constituées par l'enseignant à la Séance 1.

Les étudiants doivent participer aux forums individuellement et ce, au moins une à deux reprises durant la semaine durant laquelle le forum sera actif. Les étudiants doivent limiter leurs réponses entre 10-15 lignes de texte pertinent. Leurs réponses doivent enrichir celles qui auront déjà été placées dans le forum par leurs coéquipiers.

### Activités/Ressources avant la séance

Pépin, Richard (2005). *Gestion des équipes de travail : aidez vos équipes à exceller*, Trois-Rivières, Québec : Les Éditions SMG, .

ISBN:2890941949

Chapitre 3, p. 47 à 60

 [Disponible à la bibliothèque](#)

 [Disponible à la coop HEC](#)

### Activités/Ressources après la séance

- Exercice en classe.

## 6 - Les processus de base : le feedback (rétroaction) sur les résultats

---

### Description

- Les stades de développement d'une équipe.
- La socialisation du groupe.


- La détermination des objectifs de l'équipe.
- Le feed-back (rétroaction) sur les résultats.
- La définition des rôles d'équipe.
- La cohésion de l'équipe.
- La coordination.

### Activités/Ressources avant la séance

Pépin, Richard (2005). *Gestion des équipes de travail : aidez vos équipes à exceller*, Trois-Rivières, Québec : Les Éditions SMG, .

ISBN:2890941949

Chapitre 4, p. 71 à 85

 [Disponible à la bibliothèque](#)

 [Disponible à la coop HEC](#)

## 7 - Les processus de base : la diversité de l'équipe

---

### Description

- La gestion de la diversité.
- La motivation de l'équipe.
- L'établissement et le maintien de la confiance.
- La gestion des émotions.
- Révision des séances 2 à 7.



Consignes pour les équipes :

Forum 4) Équipes de 6 :

1. D'après vous, à quel stade de développement est votre équipe? Expliquez pourquoi.
2. De façon générale, comment se déroulait la définition des rôles dans l'équipe? Expliquez pourquoi.
3. Quels sont les processus d'équipe qui sont déficients? ou ceux qui sont inexistantes qui sont importants dans le cas?
4. Quels sont les impacts réels sur l'équipe?
5. Quoi faire pour corriger la situation?

#### IMPORTANT

Les séances 3, 5, 7, 9 et 11 de la section Z20 se donnent à distance (par Internet) : les étudiants ne se déplacent donc pas à l'École pour ces séances. Ils y participent par Internet en accédant à *Via* à partir du lien dans Zone Cours. Ces séances se dérouleront en mode synchrone (en temps réel) de 9h00 à 10h45, sans pause.



Avant ces séances virtuelles, les étudiants ont à répondre à des questions dans leur forum d'équipe (dans *Zone Cours*). Les équipes seront constituées par l'enseignant à la Séance 1.

Les étudiants doivent participer aux forums individuellement et ce, au moins une à deux reprises durant la semaine durant laquelle le forum sera actif. Les étudiants doivent limiter leurs réponses à 10-15 lignes de texte pertinent. Leurs réponses doivent enrichir celles qui auront déjà été placées dans le forum par leurs coéquipiers.

## Activités/Ressources avant la séance

Pépin, Richard (2005). *Gestion des équipes de travail : aidez vos équipes à exceller*, Trois-Rivières, Québec : Les Éditions SMG, .

ISBN:2890941949

Chapitre 4, p. 85 à 98

 [Disponible à la bibliothèque](#)

 [Disponible à la coop HEC](#)

## Activités/Ressources après la séance

- Activité d'équipe remise en classe : « Rein artificiel »

## 8 - La gestion des conflits

---

### Description

- Le conflit destructeur
- Le conflit constructif
- Un niveau optimal de conflits
- Types de conflit
- Sources de conflit
- Styles de gestion des conflits
- Négociation dans l'équipe
- Comment négocier
- Révision des séances 8 à 12



Consignes pour les équipes :

Forum 5) Équipes de 6 :

1. Dans le cadre de votre cas vécu, quel(s) type(s) de conflits avez-vous le plus souvent expérimentés? et quels styles de gestion ont été utilisés?
2. Comment cela a-t-il influencé la performance de l'équipe?
3. Quels sont les impacts réels sur l'équipe?
4. Quoi faire pour corriger la situation?

## Activités/Ressources avant la séance

Pépin, Richard (2005). *Gestion des équipes de travail : aidez vos équipes à exceller*, Trois-Rivières, Québec : Les Éditions SMG, .

ISBN:2890941949

Chapitre 11, p. 249 à 262

 [Disponible à la bibliothèque](#)

 [Disponible à la coop HEC](#)

## 9 - Le pouvoir et l'influence

---

### Description

- Une vision constructive du pouvoir.
- Leadership et pouvoir.
- Les types et les bases du pouvoir.
- L'efficacité des bases du pouvoir.
- Acquisition et perte du pouvoir dans les groupes.
- Distribution du pouvoir dans l'équipe.
- Influence minoritaire.
- Les stratégies d'influence.



Consignes pour les équipes :

Important : Équipe doit présenter ses stratégies préférées individuelles. Également ils doivent s'entendre sur celles utilisées pour leur travail d'équipe.

Forum pour Z20 seulement : Séance 9) Les stratégies d'influence

1. Identifiez la stratégie d'influence principale et la stratégie secondaire que vous utilisez le plus dans votre milieu de travail? Qu'est-ce que suscite l'utilisation de vos stratégies sur les autres?
2. En équipe, faites le cumulatif des stratégies utilisées. Quelle est votre conclusion?

### IMPORTANT

Les séances 3, 5, 7, 9 et 11 de la section Z20 se donnent à distance (par Internet) : les étudiants ne se déplacent donc pas à l'École pour ces séances. Ils y participent par Internet en accédant à *Via* à partir du lien dans Zone Cours. Ces séances se dérouleront en mode synchrone (en temps réel) de 9h00 à 10h45, sans pause.

Avant ces séances virtuelles, les étudiants ont à répondre à des questions dans leur forum d'équipe (dans *Zone Cours*). Les équipes seront constituées par l'enseignant à la Séance 1.

Les étudiants doivent participer aux forums individuellement et ce, au moins une à deux reprises durant la semaine durant laquelle le forum sera actif. Les étudiants doivent limiter leurs réponses à 10-15 lignes

de texte pertinent. Leurs réponses doivent enrichir celles qui auront déjà été placées dans le forum par leurs coéquipiers.

## Activités/Ressources avant la séance

Pépin, Richard (2005). *Gestion des équipes de travail : aidez vos équipes à exceller*, Trois-Rivières, Québec : Les Éditions SMG, .

ISBN:2890941949

Chapitre 7, p. 153 à 165

 [Disponible à la bibliothèque](#)

 [Disponible à la coop HEC](#)

## 10 - Les méthodes de prise de décision

---

### Description

- Avantages de la prise de décision en équipe.
- Problèmes inhérents à la prise de décision en équipe.
- Méthodes de prise de décision en équipe.
- Choix de la méthode de prise de décision.
- La prise de décision par consensus.



Consignes pour les équipes :

Forum 6) Équipes de 6 :

1. Dans le cadre de votre cas vécu, quelle méthode de prise de décision a été le plus souvent utilisée et quels résultats cette méthode a-t-elle donnée?
2. Quels sont les stratégies d'influence les plus souvent utilisées et les résultats?
3. Quels sont les impacts négatifs réels sur la performance de l'équipe?
4. Quoi faire pour corriger la situation?

## Activités/Ressources avant la séance

Pépin, Richard (2005). *Gestion des équipes de travail : aidez vos équipes à exceller*, Trois-Rivières, Québec : Les Éditions SMG, .

ISBN:2890941949

- Chapitre 9, p. 197 à 209

 [Disponible à la bibliothèque](#)

 [Disponible à la coop HEC](#)

## Activités/Ressources après la séance

- Activité d'équipe remise en classe : « Allocation de camion »

## 11 - La créativité et l'innovation dans l'équipe

---

### Description

- L'importance de la créativité et de l'innovation
- Qu'est-ce que la créativité?
- Freins personnels à la créativité et attitudes créatives.
- Le processus de la créativité : les 4 stades de la créativité.
- Conditions qui favorisent l'innovation dans les équipes.

#### IMPORTANT

Les séances 3, 5, 7, 9 et 11 de la section Z20 se donnent à distance (par Internet) : les étudiants ne se déplacent donc pas à l'École pour ces séances. Ils y participent par Internet en accédant à *Via* à partir du lien dans Zone Cours. Ces séances se dérouleront en mode synchrone (en temps réel) de 9h00 à 10h45, sans pause.

Avant ces séances virtuelles, les étudiants ont à répondre à des questions dans leur forum d'équipe (dans *Zone Cours*). Les équipes seront constituées par l'enseignant à la Séance 1.

Les étudiants doivent participer aux forums individuellement et ce, au moins une à deux reprises durant la semaine durant laquelle le forum sera actif. Les étudiants doivent limiter leurs réponses à 10-25 lignes de texte. Leurs réponses doivent enrichir celles qui auront déjà été placées dans le forum par leurs coéquipiers.

## Activités/Ressources avant la séance

Pépin, Richard (2005). *Gestion des équipes de travail : aidez vos équipes à exceller*, Trois-Rivières, Québec : Les Éditions SMG, .

ISBN:2890941949

Chapitre 10, p. 220 à 224 et pages 238 à 245

 [Disponible à la bibliothèque](#)

 [Disponible à la coop HEC](#)

## Activités/Ressources après la séance

- Exercice en classe.

## 12 - La gestion des réunions

---

### Description

Généré le 01/07/2016 à 12:14:20 à partir de ZoneCours2 et n'est peut-être pas à jour avec la version en ligne.

©HEC Montréal 2016, Tous droits réservés

- Préparation de la réunion.
- Conduite de la réunion.
- Suivi de la réunion.



#### [La conduite de réunion \[Site web\]](https://web.hec.ca/audiovisuel/melies/melies2/description.cfm?version=2246)

(<https://web.hec.ca/audiovisuel/melies/melies2/description.cfm?version=2246>)

Consignes pour les équipes :

Visionnez le vidéo intitulé « La conduite de réunion » accessible à partir de Méliès ou du lien ci-dessus.

1. Identifiez trois choses que vous retenez de ce vidéo sur les façons de bien gérer une réunion et pourquoi?
2. Dans les réunions auxquelles vous êtes habitué(e) de participer ou dans lesquelles vous participiez récemment, quel est le plus grand problème que vous avez pu observer? Pourquoi est-ce un problème? Quelles en sont les sources? Quelles solutions pourraient être envisagées?

### Activités/Ressources avant la séance

Pépin, Richard (2005). *Gestion des équipes de travail : aidez vos équipes à exceller*, Trois-Rivières, Québec : Les Éditions SMG, .

ISBN:2890941949

Chapitre 8, p. 175 à 188

 [Disponible à la bibliothèque](#)

 [Disponible à la coop HEC](#)

## 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...](#)