

Management

Habiletés de direction des personnes - 4-470-13(Public)

A2016

Groupe 00

Enseignant(s)

Raymonde Lévesque
Chargé(e) de cours
raymonde.levesque@hec.ca

Chantale Mailhot
Professeur(e) agrégé(e)
chantale.mailhot@hec.ca

Coordonnateur

Chantale Mailhot
chantale.mailhot@hec.ca
514-340-6336
Bureau : 5.133

Secrétaire(s)

Linda Néron
linda.neron@hec.ca
514-340-6323
Bureau : 5.249

Présentation du cours

Description

Perspective du cours

La direction implique toujours une personne qui dirige d'autres personnes. Les habiletés que les étudiants auront à apprendre, à pratiquer et à développer dans ce cours concernent essentiellement la direction des personnes. Le cours porte sur les multiples façons d'exercer l'autorité et sur les nombreux contextes où les dirigeants ont à l'exercer. C'est un cours où l'accent est nettement mis sur l'action et la pratique. Par une réflexion systématique sur les pratiques expérimentées dans le cadre du cours, l'étudiant ou l'étudiante est amené(e) à assumer son auto-éducation continue et à développer des habiletés de direction qui lui soient propres et qui soient réalistes. Le cours couvre des habiletés regroupées sous les quatre grands thèmes suivants :

1. l'exercice de l'autorité;
2. les habiletés de communication;

3. les habiletés politiques;
4. la direction d'une équipe ou d'un groupe de travail.

Objectifs

Ce cours vise à permettre aux étudiants de développer certaines habiletés utiles pour assumer adéquatement les activités et les responsabilités associées à la direction des personnes. Le terme «habiletés» est entendu ici dans le sens de savoir-faire qui sont : 1) adaptés à une situation donnée, 2) propres à la personne qui les pratique et 3) susceptibles de conduire à l'obtention des résultats désirés. Le jugement sur la valeur d'une habileté de direction porte sur quatre dimensions : une bonne analyse de la situation (explicite ou implicite, intuitive ou rationalisée), une décision éclairée quant à l'action à poser, une mise en application adéquate de la décision prise et l'atteinte des objectifs visés.

Approche pédagogique

L'acquisition d'habiletés se faisant surtout par la pratique, les étudiants seront confrontés(es) à des situations concrètes de direction de personnes. L'enseignement aura largement recours à des exercices, à l'occasion filmés, sur vidéo, sur internet ou utilisant la technologie multimédia et à la discussion de cas. Par ailleurs, l'aspect réflexif étant un pilier incontournable du développement des habiletés de direction, des moments d'autoréflexion seront réservés à l'aide du *livre d'or*. Le matériel pédagogique sera conçu ou choisi de façon à présenter le plus fidèlement possible des gestionnaires en situation de direction de personnes.

Matériel pédagogique

Ressources bibliographiques



Mailhot, C.; Brunelle, E.; Kisfalvi, V. (2011). *Habiletés de direction*, , Gestion.
ISBN:9782921510233

 [Disponible à la bibliothèque](#)

 [Disponible à la coop HEC](#)

Évaluations

Sommaire des évaluations

Analyses écrites de cas	30 %	Voir <i>HEC en ligne</i> pour date
Exercice oral	20 %	
Examen final	30 %	
Participation	20 %	

Analyses écrites de cas (30 %)

Individuel / Écrit

Mode de remise : Papier

Description

1. Paul Hardy (séance 2)
2. Carolyn Steiner (séance 8) **OU** Tamara Johnson
3. La Société Perkins (séance 9)

- **Le premier cas est à faire individuellement et compte pour 10%**
- **Les deux derniers cas sont à faire en équipe et comptent pour 10% chacun.**

Modalités de remise et pénalités

Une (1) page dactylographiée à interligne et demi chaque cas.

Exercice oral (20 %)

Individuel / En classe / Oral

Description

Séances 5 et 7, auto-évaluation

Examen final (30 %)

Voir HEC en ligne pour date

Individuel / En classe / Écrit
Mode de remise : Papier

Description

L'examen consistera en l'étude d'un cas complexe de direction de personnes. Des questions précises seront posées lors de la séance d'examen. Toute documentation permise lors de l'examen sauf l'ordinateur . **Aucun ordinateur ne sera permis en salle.**

Participation (20 %)

Individuel / En classe / Oral

Description

Présence dont apprentissage en classe, exercice de feedback adressé à un collègue lors de l'exposé oral (séances 5 et 7) feedback lors de l'exercice d'improvisation (séance 6, préparation, reconnaissance et identification des phénomènes soulevés, compréhension, proposition d'explications, etc.) et remise d'un papier sur les cas.

Il est inutile de se présenter en classe si on n'a pas lu le ou les cas et les textes prévus pour la séance et si on n'est pas préparé pour en discuter. On vient d'abord en classe pour participer activement à une réflexion, non

pour prendre des notes. Les notes sont surtout prises avant la séance et après la séance. La ponctualité est de rigueur. C'est une question de respect pour les autres participants. En ce qui concerne les points alloués pour la participation, un retard est plus pénalisé qu'une absence. Avant chaque séance, le professeur choisira les deux étudiants qui seront appelés à ouvrir la discussion.

Organisation du cours

1 - Introduction et présentation

Description

Introduction et présentation

Présentation du professeur et des étudiants et étudiantes ;

Présentation du cours, de sa perspective, de ses objectifs et du plan de cours ;

Présentation de l'exercice de feedback ;

Activités et responsabilités associées à la direction des personnes (document en ligne plus bas); Arts à maîtriser (document en ligne plus bas).

La responsabilité d'un dirigeant

À partir d'une situation concrète, réflexion sur la signification pour le dirigeant et pour ses subordonnés de l'accession à un poste de direction.

Activités/Ressources avant la séance



Mailhot, C.; Brunelle, E.; Kisfalvi, V. (2011). *Habiletés de direction*, , Gestion.
ISBN:9782921510233

- «La subjectivité, le jugement et la gestion» (Lapierre)

 [Disponible à la bibliothèque](#)

 [Disponible à la coop HEC](#)

2 - Diriger un subordonné qui s'oppose ouvertement. Diriger un subordonné qui s'oppose indirectement.

Objectifs

Diriger un subordonné qui s'oppose ouvertement

Analyser la dynamique qui s'établit entre un patron et des employés qui s'opposent ouvertement.

Compréhension, explications et savoir-faire pour en arriver à composer avec ces réalités et les éviter quand c'est possible.

Diriger un subordonné qui s'oppose indirectement

Comprendre la dynamique de la relation d'autorité qui s'établit entre un dirigeant et un subordonné qui s'oppose indirectement. Comment reconnaître une telle dynamique, comment reconnaître ce type de subordonné, comment l'évaluer et comment composer avec lui pour rendre sa contribution acceptable, sinon constructive? Que faire si ça ne fonctionne pas?

Activités/Ressources avant la séance



Mailhot, C.; Brunelle, E.; Kisfalvi, V. (2011). *Habiletés de direction*, , Gestion.
ISBN:9782921510233

- «Subordination et insubordination» (Kisfalvi, Lapierre)

 [Disponible à la bibliothèque](#)

 [Disponible à la coop HEC](#)

Activités/Ressources après la séance



IMPORTANT

- Travail à remettre : Le cas « Paul Hardy »

3 - Diriger du personnel

Objectifs

Diriger du personnel

La vie dans les organisations donne lieu à d'inévitables conflits avec les pairs et avec des personnes occupant des postes à des paliers hiérarchiques différents. Comment le dirigeant peut-il rester en contrôle de ces conflits tout en favorisant l'émulation et une saine rivalité?

Activités/Ressources avant la séance



Mailhot, C.; Brunelle, E.; Kisfalvi, V. (2011). *Habiletés de direction*, , Gestion.
ISBN:9782921510233

- «Laisser nos émotions à la porte»

 [Disponible à la bibliothèque](#)

 [Disponible à la coop HEC](#)

4 - Tenir compte des différences individuelles

Objectifs

Quand on est en poste d'autorité, diriger est à la fois un droit et une responsabilité qui exige une grande attention et de multiples habiletés. Quand on dirige, on est appelé à travailler avec des personnes très différentes.

Première synthèse

Autorité

Agressivité

Domination

Subordination

Dépendance

Conflits intérieurs et extérieurs

Acceptation des réactions possibles

Savoir-faire appropriés

5 - Exposer clairement ses idées en public I.

Description

Exposer clairement ses idées en public I

Le dirigeant doit souvent utiliser la parole pour expliquer et convaincre. Pour développer cette habileté, l'étudiant prépare et fait un exposé oral de deux minutes visant à convaincre un auditoire de son point de vue. Les sujets de présentation sont toujours des thèmes touchant la direction des personnes. L'exposé de chacun est enregistré sur vidéo, ce qui rend possible l'auto-analyse par l'étudiant ou l'étudiante (à remettre la séance suivante).

Exercice : Exposé oral filmé - Antilope
(sur les sujets distribués à la séance précédente).

Le feed-back

Que ce soit en situation d'évaluation du rendement ou dans des échanges plus ou moins informels, le dirigeant est appelé à donner et à recevoir du feed-back, que ce soit avec ses subordonnées ou des collègues.

Activités/Ressources pendant la séance

- Exposé oral filmé sur vidéo (sur les sujets distribués à la séance précédente).
- Feedback donné lors de l'exposé oral d'un collègue

6 - Improviser sur un sujet donné. Parler en public.

Objectifs

Improviser sur un sujet donné

Le dirigeant a souvent à prendre la parole en public à l'improviste. C'est une habileté qui se développe avec la pratique et qu'on peut donc acquérir. L'étudiant a à parler une minute sur un sujet nouveau pour lui. Comment se préparer mentale-ment et comment être performant dans un tel contexte? Techniques, pratiques et «feed-back» par vidéo.

Activités/Ressources avant la séance



Mailhot, C.; Brunelle, E.; Kisfalvi, V. (2011). *Habiletés de direction*, , Gestion.
ISBN:9782921510233

«Aux sources d'une communication réussie» (Harel-Giasson)

 [Disponible à la bibliothèque](#)

 [Disponible à la coop HEC](#)

Activités/Ressources pendant la séance

- Improviser sur un sujet donné (sujets distribués en classe)



Dexter, Denise et al. (1992). *L'Art de parler, à une ou mille personnes*, Carlsbad, Calif., CRM Films L. P. [société productrice].

- Vidéo

 [Disponible à la bibliothèque](#)

Activités/Ressources après la séance

IMPORTANT

Travail à remettre : Auto-évaluation écrite de l'exposé oral

7 - Exposer clairement ses idées en public II

Description

Deuxième synthèse

Comment évaluer une communication de direction efficace ?

Une communication vraie

Faire passer un message

Discours et contre-discours

Message direct et message indirect

L'écrit et la direction

L'oral et la direction

Objectifs

Reprendre l'exposé oral de la séance 5 en l'améliorant à l'aide de l'évaluation de la première performance. L'exercice est enregistré sur vidéo.

8 - Composer avec les règles du jeu

Description

Composer avec les règles du jeu

Chaque organisation a ses coutumes et ses règles du jeu. Jusqu'à quel point faut-il s'y adapter? Quelles habiletés sont les plus susceptibles de favoriser une intégration réussie?

Activités/Ressources avant la séance



Mailhot, C.; Brunelle, E.; Kisfalvi, V. (2011). *Habiletés de direction*, , Gestion. ISBN:9782921510233

- «Batir sa carrière sur son expérience» (Gosselin)

Seul texte à lire pour les liens théoriques

 [Disponible à la bibliothèque](#)

 [Disponible à la coop HEC](#)

9 - Être fin politique. Tirer profit d'une marge de manoeuvre étroite.

Objectifs

Être fin politique. Tirer profit d'une marge de manoeuvres étroite

Même quand on détient une autorité hiérarchique, on doit composer avec la réalité politique d'une organisation. Il y a des conflits qui sont inhérents à chaque type de structure et aux ambitions des personnes qui occupent des postes de direction aux paliers supérieurs ou inférieurs. Être habile politiquement, c'est savoir composer avec ces réalités et agir en étant conscient des conséquences des gestes posés.

10 - Utiliser ses habiletés politiques pour influencer

Description

Utiliser ses habiletés politiques pour influencer

Le dirigeant ne peut réussir sans rallier d'autres personnes à ses idées et à ses pro-jets. Pour cela, la maîtrise de certaines habiletés politiques lui sont indispensables. Le dirigeant doit aussi apprendre à être à l'aise avec le pouvoir.

Jeu de rôles : « La Révolte »

Troisième Synthèse :

Les organisations : systèmes politiques
Les structures organisationnelles et le pouvoir
Coalitions, sous-coalitions et collusions
Le pouvoir en action
Les habiletés politiques

Activités/Ressources avant la séance



Mailhot, C.; Brunelle, E.; Kisfalvi, V. (2011). *Habiletés de direction*, , Gestion.
ISBN:9782921510233

- Les habiletés politiques: sans elles, point de salut! (Harel Giasson)



[Disponible à la bibliothèque](#)

[Disponible à la coop HEC](#)



Mailhot, C.; Brunelle, E.; Kisfalvi, V. (2011). *Habiletés de direction*, , Gestion.
ISBN:9782921510233

- «Composer avec ses défauts» (L. Lapierre)



[Disponible à la bibliothèque](#)

[Disponible à la coop HEC](#)

11 - Influencer une équipe de travail

Objectifs

Influencer une équipe de travail

Le dirigeant a fréquemment à travailler avec des équipes. Comment construire un groupe? Quelles sont les étapes vraisemblables susceptibles d'amener un groupe à fonctionner de façon responsable et susceptibles de favoriser une synergie créative chez ses membres?

Activités/Ressources avant la séance



Mailhot, C.; Brunelle, E.; Kisfalvi, V. (2011). *Habiletés de direction*, , Gestion.

ISBN:9782921510233

«Comment réussir une réunion de travail»

 [Disponible à la bibliothèque](#)

 [Disponible à la coop HEC](#)

12 - Diriger habilement

Objectifs

Diriger habilement

Aucune habileté ne peut assurer à elle seule qu'on assume adéquatement la direction des personnes. Pour réussir, il faut savoir intégrer un vaste ensemble d'habiletés.

Synthèse finale

La direction et l'autorité

La responsabilité du dirigeant et la responsabilité du subordonné

L'agressivité et la culpabilité

L'envie, le pouvoir et le succès

Composer avec le politique

L'omniprésence de la communication

Le plaisir de diriger

L'efficacité dans l'harmonie

Trouver son «génie propre» de dirigeant

Apprendre de sa pratique

Activités/Ressources avant la séance



Mailhot, C.; Brunelle, E.; Kisfalvi, V. (2011). *Habiletés de direction*, , Gestion.

ISBN:9782921510233

- «Apprendre à bien diriger : les leçons d'une expérience personnelle» (Harel Giasson)

 [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...](#)