

Management

Outils de soutien et d'intervention en développement organisationnel - 6-403-15(Public)

A2016

Groupe J01

Enseignant(s)

Estelle Morin
Professeur(e) titulaire
estelle.morin@hec.ca
514 299 6376
Bureau : CSC - 5 222

Coordonnateur

Céline Bareil
Professeur(e) titulaire
celine.bareil@hec.ca
514 340-5686
Bureau : 5.121

Présentation du cours

Description

Objectifs

Approche pédagogique

Matériel pédagogique

Ressources bibliographiques

Évaluations

Sommaire des évaluations

Un bilan personnel d'apprentissage des compétences de facilitation (2 rapports, chacun comptant pour 20 % de la note finale)	40 %	
Un travail d'équipe de facilitation d'une activité en classe (30 % de la note finale)	30 %	
La contribution à l'apprentissage en classe (10 % de la note finale)	10 %	
Un examen final pratique sur l'exercice des habiletés de facilitation (20 % de la note finale)	20 %	Voir <i>HEC en ligne</i> pour date

Un bilan personnel d'apprentissage des compétences de facilitation (2 rapports, chacun comptant pour 20 % de la note finale) (40 %)

Individuel / À la maison - Hors classe / Écrit
Mode de remise : Papier

Description

Le bilan d'apprentissage est le compte-rendu des apprentissages réalisés au cours du semestre, dont la production débute à la deuxième séance, à l'aide du bilan de ses compétences de facilitation.

En effet, à la deuxième séance, les étudiants auront passé deux tests, l'Indicateur des types psychologiques Myers Briggs - niveau II et le Mayer Salovey Caruso Emotional Test et rempli un questionnaire électronique (Qualtrics HEC) expressément pour ce séminaire permettant d'évaluer diverses compétences personnelles et relationnelles. Les résultats qu'ils auront alors obtenus leur permettront de faire le point sur les compétences qu'ils souhaitent développer au cours du semestre et des moyens qu'ils prendront pour le faire. Ainsi, à la fin du semestre, ils seront en mesure d'évaluer les progrès qu'ils auront faits.

Il comprend deux rapports : un rapport de mi-session, remis à la 7^e séance, et un rapport de fin de session, remis à la dernière séance. Chaque rapport compte pour 20 % de la note finale (en tout, 40 %).

Chaque rapport est un compte-rendu des connaissances et des habiletés développées durant 6 séances. Le premier fait état des apprentissages réalisés de la 1^{re} séance à la 6^e et le deuxième, de la 7^e à la 12^e.

Comme un journal de bord, ils rapportent les observations, les réflexions et les insights réalisés chaque semaine, au travers des lectures, des activités en classe et des initiatives personnelles en dehors des cours. Ainsi, chacun suppose la tenue d'un journal où l'étudiant note ses idées et ses pensées à la suite de ses lectures pour chaque séance et ses observations et ses réflexions à la suite de chaque séance.

Chaque rapport compte une dizaine de pages à 1 ½ interligne (caractère 11 points). Il comporte les parties suivantes :

1. Les objectifs généraux d'apprentissage que l'étudiant s'est donnés à la suite de son bilan de compétences (les compétences qu'il entend développer au cours du semestre) et les objectifs spécifiques qu'il s'est donnés pour chacune des séances (de la séance 1 à 6, pour le rapport de mi-session et de la séance 7 à 12 pour le rapport de fin de session). (6 points)
2. Les connaissances retenues grâce aux lectures programmées à chacune des séances (ce que vous avez appris dans ces lectures pour vous aider à atteindre vos objectifs d'apprentissage) ? (6 points)
3. Les habiletés exercées lors de chacune des séances (quelles habiletés, quelles compétences, avez-vous exercées durant les séances ? Donnez des exemples concrets.) (4 points)
4. L'évaluation des apprentissages réalisés (ce que vous avez appris, les leçons que vous avez retenues) (2 points)
5. L'identification des apprentissages à faire pour atteindre ces objectifs (ce qu'il vous reste à faire pour atteindre vos objectifs ?) (2 points)

Les deux rapports ont la même structure à la différence près que celui de fin de session présente dans son introduction, les progrès qui avaient été faits à la fin de la 6 e séance en vue des objectifs généraux d'apprentissage et dans sa conclusion, l'évaluation de tous les apprentissages réalisés pendant ce cours (qu'avez-vous appris ?) en fonction des objectifs généraux.

Modalités de remise et pénalités



IMPORTANT

Puisque le respect des délais est important en consultation, 10 % de la note sera enlevée par journée de retard (ouvrable ou non).

Un travail d'équipe de facilitation d'une activité en classe (30 % de la note finale) (30 %)

Individuel / À la maison - Hors classe / Écrit
Mode de remise : Papier

Description

Durant ce séminaire, différents outils d'intervention seront abordés :

1. Le développement de compétences (accompagnement, coaching, mentorat, 360, etc.)
2. L'animation d'une réunion (démarrage de projet, intervention dans un groupe, etc.)
3. Un groupe de codéveloppement
4. Une communauté de pratique
5. Des groupes de discussions (focus group)
6. Une rencontre Fishbowl

7. Une réunion d'amélioration de la qualité (l'amélioration continue, la révision d'un processus d'affaires ou un Kaizen)
8. Une démarche d'enquête appréciative (Appreciative Inquiry)
9. Une rencontre en World Café ou de forum ouvert (Open Space Technology)
10. Une rencontre de recherche du futur (Future Search)

Dix équipes de 2, 3 ou 4(i) personnes seront formées pour présenter l'un de ces outils et créer le contexte en classe pour l'utiliser. Le but de ce travail est d'exercer les compétences de facilitation que requiert l'utilisation de cet outil d'intervention. Le choix de l'outil sera tiré au hasard, à la première séance.

Le travail d'équipe consiste à faire une brève recension de l'outil, à concevoir et préparer le contexte de son application en classe, à présenter l'outil et l'expérience à l'assistance (5 minutes), à animer la rencontre (45 minutes) et évaluer les apprentissages réalisés grâce à cette expérience (10 minutes).

Pour rendre cette activité expérientielle riche d'apprentissages pour le groupe d'étudiants et améliorer les chances de donner une bonne performance, les membres de l'équipe doivent rencontrer leur professeur au plus tard, une semaine avant la tenue de leur expérience. Cette rencontre vise à présenter leur projet, déterminer les modifications et les corrections qui doivent être faites et obtenir son approbation. Il va de soi qu'au moment de cette rencontre, le projet de l'équipe doit être déjà bien avancé voire prêt. La qualité de la préparation à cette rencontre vaut 5 points.

La présentation, l'animation et l'évaluation de l'expérience sont également évaluées : elles comptent pour 15 points.

Enfin, à la suite de cette expérience, l'équipe rédigera un guide d'utilisation de l'outil comportant les parties suivantes :

1. Le but de l'outil et ses fondements théoriques et pratiques (auteurs, postulats et modèle théorique, développement)
2. Les contextes d'applications
3. Les conditions de succès
4. Ses limites (sa valeur et ses portées)
5. Les compétences de facilitation requises et des moyens de les acquérir (sites, cours, programmes, etc.)
6. Les directives et les étapes concrètes du déroulement (planification, exécution et évaluation)
7. Les indicateurs d'efficacité et des moyens de les évaluer
8. Une synthèse originale présentant un point de vue critique sur l'outil
9. Une dizaine de références (publications arbitrées, 2/3 moins de 5 ans)
10. Carte conceptuelle de l'outil

Ce guide rédigé à l'intention des étudiants du groupe sera téléversé sur la zone-cours, au plus tard deux semaines après l'expérience. Il compte pour 10 points.

Puisque le respect des délais est important en consultation, 10 % de la note sera enlevée par journée de retard (ouvrable ou non).

(i) Nous encourageons les étudiants à former des équipes de 3 personnes.

Modalités de remise et pénalités



IMPORTANT

Puisque le respect des délais est important en consultation, 10 % de la note sera enlevée par journée de retard (ouvrable ou non)

La contribution à l'apprentissage en classe (10 % de la note finale) (10 %)

Individuel / En classe / Oral

Description

Le cours a le format d'un séminaire qui implique la participation active des étudiants. C'est pour cette raison que la participation sera évaluée. Les critères d'évaluation sont les suivants :

Présence en classe. Il faut se présenter à l'heure au cours (note de passage). Pour garantir la fidélité de ce critère, une signature confirmant la présence en classe sera demandée, au début de chaque séance. L'absence à une séance doit être motivée pour éviter la sanction.

Qualité des interventions en classe. L'évaluation est pondérée en fonction des critères suivants : l'étudiante ou l'étudiant a manifestement lu les articles prescrits sur le plan de cours avant le cours, exprime son opinion concernant le sujet à l'ordre du jour, répond aux questions du professeur ou de ses collègues de classe, écoute activement le professeur ou ses collègues de classe, prend des initiatives pour stimuler la réflexion, l'analyse ou l'approfondissement d'une question, stimule la curiosité, l'ouverture d'esprit, l'examen critique des idées présentées ; maîtrise son implication dans le groupe, stimulant la participation de ses collègues et la valorisation des différences de points de vue. Un carton nominatif permettra au professeur d'identifier les interventions et facilitera l'évaluation des interventions en classe.

Louis Hébert (2013) propose la grille suivante pour évaluer la contribution à l'apprentissage (<http://www.youtube.com/watch?v=2NJ7WIk0Q>) :

Si la fréquence des interventions et la qualité des interventions sont dans l'ordre :

Faible et élevée : min B+

Élevée et élevée : min A

Faible et faible : C max

Élevée et faible : C à B max

L'évaluation se fera à la suite de chaque séance, dès la 2^e. Un feedback personnel sur la contribution à l'apprentissage sera envoyé à chacun, par courriel, à la suite de la 7^e séance, afin de permettre de faire les ajustements désirés avant la fin du semestre.

Un examen final pratique sur l'exercice des habiletés de facilitation (20 % de la note finale) (20 %)

En équipe / En classe / Oral et Écrit

Mode de remise : Papier

Description

Cet examen a pour but d'évaluer les comportements qui démontrent la maîtrise des habiletés qui ont fait l'objet des séances au cours du semestre. Il s'agit de compétences de facilitation mobilisées pour animer un groupe ou pour contribuer en tant que membre d'une équipe d'intervention à une activité de développement organisationnel.

Des petits groupes d'étudiants seront formés, comptant au plus 10 personnes. Au début de la séance, un des membres du groupe choisira au hasard parmi trois documents, un qui présente une situation organisationnelle et un outil d'intervention. Ils disposeront de 5 minutes pour préparer la simulation, au cours de laquelle ils devront faire valoir leurs habiletés de facilitation et leurs habiletés à collaborer avec les autres pour améliorer une situation organisationnelle. La simulation durera 1 h (une heure). Il faudra compter en plus une trentaine de minutes pour comprendre les directives et mettre en place la simulation. En tout, la séance durera 1 h 30 min. Cette séance sera filmée. Les comportements seront évalués par deux professeures au moyen d'une grille d'observation. Celle-ci sera connue d'avance des étudiants.

Organisation du cours

- Séance 1 - Faciliter le développement organisationnel : les compétences requises

Description

- Faciliter le développement organisationnel.
- Les défis que doit pouvoir relever un consultant en développement organisationnel
- Les compétences qu'il doit maîtriser pour réussir dans ses entreprises

Activités :

- Présentation du séminaire et des participants
- Le modèle de facilitation : le facilitateur interne ou externe et l'équipe de facilitation
- Exercice de présentation de soi (Quelle image donnes-tu de toi ?)
- Formation des équipes et tirage au sort des séances

Activités/Ressources avant la séance

Lectures

- Séance 2 - Bilan de ses compétences de facilitation

Description

- Être facilitateur et agir pour faciliter le développement d'un individu, d'un groupe ou d'une organisation
- Les compétences personnelles : l'authenticité, la maîtrise de soi et l'adaptabilité

- Les compétences relationnelles : l'empathie, l'affirmation de soi et l'exercice de l'influence

Activités

- Présentation des concepts et des compétences de facilitation
- Examen de son bilan de compétences
- Laboratoire : le développement de l'authenticité
- Laboratoire : le développement de l'empathie
- Observations et réflexions en plénière
- Réponses aux questions concernant le rapport d'équipe

Activités/Ressources avant la séance

Lectures

- Séance 3 - Faciliter le développement de compétences.

Description

- L'apprentissage et le développement de compétences
- Différentes méthodes pour développer des compétences : l'accompagnement, le coaching, le 360, le mentorat, les formations cyberapprentissage, etc.
- Les compétences pour faciliter le développement des compétences

Activités :

- Présentation d'une équipe sur le développement des compétences
- Laboratoire : faciliter l'introspection
- Observations et réflexions en plénière

Activités/Ressources avant la séance

Lectures

- Séance 4 - Animer une réunion.

Description

Activités/Ressources avant la séance

Lectures

Kenneth D Walsh (2013-01-01). « Group Facilitation as Hermeneutic Practice », , vol., no.12.

 [Disponible à la bibliothèque](#)

- Séance 5 - Faciliter un groupe de codéveloppement.

Description

- Les fondements théoriques du codéveloppement et son application pour le développement organisationnel
- La préparation, l'animation et l'évaluation d'une rencontre de codéveloppement
- Les compétences pour faciliter un groupe de codéveloppement

Site : http://www.aqcp.org/_home

Activités :

- Présentation d'une équipe sur le codéveloppement
- Laboratoire : reformuler pour valider sa compréhension
- Observations et réflexions en plénière

Activités/Ressources avant la séance

Lectures

[Le codéveloppement : une approche graduée](https://www.usherbrooke.ca/psychologie/fileadmin/sites/psychologie/espace-etudiant/Revue_Interactions/Volume_4_no_2/V4N2_PAYETTE_Adrien_p39-60.pdf) [Article]

(https://www.usherbrooke.ca/psychologie/fileadmin/sites/psychologie/espace-etudiant/Revue_Interactions/Volume_4_no_2/V4N2_PAYETTE_Adrien_p39-60.pdf)

- Séance 6 - Faciliter une communauté de pratique

Description

- Les fondements théoriques des communautés de pratiques et leur application pour le développement organisationnel
- La préparation, l'animation et l'évaluation d'une rencontre d'une communauté de pratique
- Les compétences pour faciliter une communauté de pratique

Activités :

- Présentation d'une équipe sur les communautés de pratique
- Laboratoire : instaurer un climat de confiance dans un groupe
- Observations et réflexions en plénière

Activités/Ressources avant la séance

Lectures

[Animer sa communauté de pratique](http://www.cefrio.qc.ca/media/uploader/travailler_apprendre_collaborer.pdf)

(http://www.cefrio.qc.ca/media/uploader/travailler_apprendre_collaborer.pdf)

- Séance 7 - Faciliter une rencontre Fishbowl

Description

- Les fondements théoriques du Fishbowl et son application pour le développement organisationnel
- La préparation, l'animation et l'évaluation d'un Fishbowl
- Les compétences pour faciliter un Fishbowl

Site : <http://www.kstoolkit.org/Fish+Bow>

Activités :

- Présentation d'une équipe sur le Fishbowl
- Laboratoire : faciliter l'expression des divergences d'opinions
- Observations et réflexions en plénière

Activités/Ressources avant la séance

Lectures

- Séance 8 - Faciliter un groupe de discussion (focus group)

Description

Activités/Ressources avant la séance

Lectures

- Séance 9 - Faciliter une réunion d'amélioration de la qualité (amélioration continue, révision d'un processus d'affaires ou Kaizen)

Description

- Les fondements théoriques de la qualité totale et ses formes d'application : amélioration continue, révision des processus d'affaires, lean management, et Kaizen
- La préparation, l'animation et l'évaluation d'une réunion de l'amélioration de la qualité
- Les compétences pour animer une réunion d'amélioration de la qualité

Activités :

- Présentation d'une équipe sur l'amélioration continue
- Laboratoire : résoudre un problème en équipe
- Observations et réflexions en plénière

Activités/Ressources avant la séance

Lectures

- Séance 10 - Faciliter une démarche d'enquête appréciative

Description

Activités/Ressources avant la séance

Lectures

- Séance 11 - Faciliter une rencontre en World Café ou de forum ouvert (Open Space Technology)

Description

- Les fondements théoriques des World Café et des forums ouverts (Open Space Technology), leur application pour le développement organisationnel
- La préparation, l'animation et l'évaluation d'un World Café ou d'un forum ouvert (Open Space Technology)
- Les compétences pour faciliter un World Café ou un forum ouvert (Open Space Technology)

Activités :

- Présentation d'une équipe sur les World Café et les forums ouverts (Open Space Technology)
- Laboratoire : encourager le dialogue
- Observations et réflexions en plénière

Sites :

<http://www.theworldcafe.com/> ;

<http://openspaceworld.org/wp2/> ;

<http://www.openspacecanada.org/>

Activités/Ressources avant la séance

Lectures

- Séance 12 - Faciliter une rencontre de recherche du futur (Future Search Conference)

Description

Activités/Ressources avant la séance

Lectures

Leonard, H. Skipton (2012). « Consulting in international contexts: Examining and testing assumptions », *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, vol.64, no.4.

Pages 250-267

 [Disponible à la bibliothèque](#)

Philip H Mirvis (2005-03-01). « Large Group Interventions: Change as Theater », *The Journal of Applied Behavioral Science*, vol.41, no.1.

Pages 122-138

 [Disponible à la bibliothèque](#)

Michael F. D. Polanyi (2002-07-01). « Communicative action in practice: Future Search and the pursuit of an open, critical and non-coercive large-group process », *Systems Research and Behavioral Science*, vol.19, no.4.

Pages 357-366

 [Disponible à la bibliothèque](#)

- Séance 13 - Synthèse et évaluation

Description

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...](#)