

Gestion du changement | MBA5637 Section A – Hiver 2014

SYLLABUS

Professeur	François Chiocchio [PhD – PMP – CRHA]
Bureau	Pavilion Desmarais / DMS-5145
Téléphone	613.562.5800 poste 8840
Courriel	francois.chiocchio@telfer.uottawa.ca
Site web	www.FrancoisCHIOCCHIO.com
Heures de bureau	<u>sur rendez-vous</u>
Salle de cours	Pavilion Desmarais / DMS-4130
Heures de cours	Mercredi 19h00-21h15 ; Samedi (heures variables)

Livrables

Évaluation	Date d'échéance	Pourcentage de la note finale
Autoévaluation participation cours 1	15-16 jan	20%
Autoévaluation participation cours 2	18-19 jan	
Autoévaluation participation cours 3	29-30 jan	
Autoévaluation participation cours 4	12-13 fév	
Autoévaluation participation cours 6	1-2 mars	
Présentation orale en équipe cours 5	1 mars	10%
Rapport de cas en équipe	10 mars	30%
Évaluation par les pairs	10-12 mars	N/A
Travail de session individuel	24 mars	40%

Description du cours

Ce cours a comme objectif d'outiller les gestionnaires à comprendre et gérer le changement organisationnel. Les thématiques du cours incluent l'analyse de l'interaction entre les phénomènes organisationnels, d'équipe et individuels, les différentes conceptions et modèles du changement, et les méthodes d'évaluation de l'effet du changement sur la performance. Les méthodes pédagogiques employées incluent les présentations magistrales, les discussions et débats, des activités collaboratives et des analyses de cas. En particulier un premier cas (le Cas 01) sera utilisé lors d'exercices en classe et permettra de consolider la matière. *La participation des étudiant(e)s aux activités pédagogiques en classe et sur Blackboard sont essentielles à l'enseignement de ce cours ainsi qu'à l'apprentissage qui en résulte.* Les méthodes d'évaluation sont basées sur les présentations orales, les rapports de cas, la participation au cours et l'évaluation par les pairs. En particulier un second cas (le Cas 02) fera l'objet d'un travail d'équipe.

Objectifs d'apprentissage (OA) du MBA

- OA1. **Fondements de la gestion** : Expliquer et comparer les divers fondements de la gestion et démontrer comment leur application contribue à créer une organisation de haute performance dans un environnement national et international.
- OA2. **Composantes de l'organisation et prise de décision axée sur la performance** : Distinguer et intégrer les fonctions organisationnelles en vue de prendre des actions de leadership qui contribuent à la haute performance organisationnelle.
- OA3. **Raisonnement stratégique** : Démontrer un raisonnement stratégique dans la résolution des enjeux d'affaires en vue d'améliorer la performance de l'organisation.
- OA4. **Leadership et habiletés de gestion** : Reconnaître et développer son style de leadership et améliorer ses habiletés de gestion administrative et interpersonnelle afin de guider les individus et les équipes vers une performance supérieure.
- OA5. **Contribution à la communauté** : Intégrer les savoirs, savoirs faire et savoir être acquis au MBA et les appliquer de façon éthique à la résolution de problèmes complexes réel afin de contribuer à la performance d'une organisation cliente.

Objectifs spécifiques du cours (OS) et contribution du cours aux objectifs d'apprentissage du programme

Vous êtes appelé à atteindre les objectifs spécifiques suivants:

- OS1. **Savoir.** Acquérir une compréhension approfondie des principales tendances, méthodes et modèles du changement. Articuler les causes et les effets du changement des points de vue individuels, groupal (p. ex., équipes de travail) et organisationnels.
 - Ces éléments du savoir font partie des fondements de la gestion (OA1).
- OS2. **Savoir-faire.** Analyser de manière critique la conduite de changements au sein des organisations et formuler de recommandations selon les notions acquises.
 - Les recommandations que les étudiants auront à formuler suite à l'analyse des cas sont un exemple de prise de décision axée sur la performance (OA2) et de raisonnement stratégique (OA3).
- OS3. **Savoir-être.** Travailler en équipe de manière collaborative.
 - Cet élément du cours est intimement associé au leadership (OA4)

Présence en classe et participation aux activités pédagogiques

La participation aux activités pédagogiques en classe et sur *Blackboard* est un facteur déterminant de votre réussite. Vous êtes responsables de prendre connaissance de l'information, du matériel ou des annonces faites en classe. **La plateforme Blackboard fait partie intégrante du cours et les étudiant(e)s sont tenus d'y consulter les documents et de prendre part aux activités qui y sont logés.**

Équipes

Le cours (comme le travail en général et la gestion en particulier) est en partie fondé sur des travaux en équipe. De manière similaire vous aurez à travailler en équipe pour les besoin du cours.

Livres de cours et ressources

Livre **obligatoire** Collerette, P., Lauzier, M., Schneider, R. (2013). *Le Pilotage du changement* (2^e édition). Presses de l'Université du Québec : Québec.
ISBN 978-2-7605-2533-7

Le livre a été commandé en quantités suffisantes et est disponible à la librairie de l'université.

Méthodes d'évaluation du rendement des étudiant(e)s

SAVOIR 40% (note individuelle)

- Vos connaissances seront évaluées par un travail de session individuel qui comptera pour 40% de la note finale.
 - L'objectif du travail est de vous permettre de traiter d'une situation de changement tirée de votre expérience personnelle en fonction de la matière vue dans le cadre du cours. Par le biais d'une analyse¹, d'une synthèse² et d'une critique³, vous êtes appelé à prendre position concernant la problématique du changement et les approches, modèles, méthodes éprouvées pour le comprendre, le gérer et en vérifier l'effet sur la performance.

SAVOIR-FAIRE 40% (note groupale)

- Le Cas 02 servira de toile de fond aux deux composantes de la note du savoir-faire. Toutes les équipes auront le même cas à analyser, mais devront le faire en fonction de modèles de gestion du changement différents. Chaque équipe aura des modèles différents et les modèles seront attribués au hasard.
- 10% de la note finale sera consacrée à la présentation orale effectuée en classe.
 - La présentation durera un maximum d'environ 30 minutes, incluant une courte période de question et réponses.
 - Il s'agit de la version préliminaire orale du rapport de cas écrit.
 - Voir l'Annexe 1 pour les critères de correction.
- 30% de la note finale sera consacrée à un rapport de cas effectué en équipe (20 pages maximum à double interligne mais excluant la page titre, les références et les annexes).
 - Le rapport de cas écrit prendra le relais de la présentation orale en y apportant les améliorations qu'auront suscitées la présentation orale, la discussion et les réflexions additionnelles. Cette portion est donc une analyse de cas « traditionnelle ». Puisque toutes les équipes voient le même cas, mais selon une approche qui leur est propre, les présentations sont l'occasion pour tous de constater comment d'autres perspectives contribuent à la problématique du cas. Une seconde partie du rapport de cas consistera à effectuer une analyse comparative qui présente les avantages et les inconvénients de chacun des modèles utilisés par les équipes.
 - Voir l'Annexe 1 pour les critères de correction.

SAVOIR-ÊTRE 20% (note individuelle)

- 20% de la note finale sera comptabilisée à partir de votre autoévaluation.
 - Suite à chaque période de cours, chaque étudiant devra autoévaluer sa contribution aux discussions en classe par le biais de l'outil d'autoévaluation accessible sur *Blackboard*. Le professeur ajustera les autoévaluations au besoin, avec justifications à l'appui. À savoir que le professeur posera parfois des questions à des étudiants particuliers, soit de façon purement aléatoire ou parce que ces étudiants auront contribué moins que d'autres.
 - Voir l'Annexe 1 pour les critères de correction.
- Un ajustement à la baisse de votre note de savoir-faire sera effectué sur la base de l'évaluation par les pairs. Voici comment :
 - L'évaluation que vos coéquipiers/ères font de vous, c'est-à-dire la cote moyenne que vous obtenez sur le dernier item du questionnaire d'évaluation, sera utilisée pour ajuster, selon le cas, votre note personnelle. Une(e) étudiant(e) qui reçoit une cote moyenne de ces coéquipiers égale ou su-

¹ *Analyse* : Examen méthodique des éléments permettant de distinguer les différentes parties d'un problème.

² *Synthèse* : La combinaison d'éléments séparés en une entité unique ou unifié.

³ *Critique* : Jugement intellectuel de la valeur de quelque chose et qui mène à des recommandations et prises de positions de nature à faire avancer les connaissances ou les pratiques en gestion.

périeure à 2,5 ne subira aucun ajustement. Un(e) étudiant(e) qui reçoit une cote moyenne de ces coéquipiers comprise entre 1,5 et 2,4 aura une réduction de 10% de sa note (c.-à-d., puisque le rapport de cas compte pour 40% au total, l'étudiant(e) perdra 4%). Une cote moyenne entre 0,5 et 1,4 aboutira à une réduction de 25% de la note (c.-à-d., puisque le rapport de cas compte pour 40% au total, l'étudiant(e) perdra 10%). Une cote moyenne de 0,4 ou moins aboutira à une réduction de 50% de la note (c.-à-d., puisque le rapport de cas compte pour 40% au total, l'étudiant(e) perdra 20%).

- Le formulaire électronique et les directives apparaîtront sur *Blackboard* conformément au calendrier.

Programme du cours

Semaine	Date	Matière / Activité	Préparation préalable
01	Cours 1 15 jan	<ul style="list-style-type: none"> •Présentation du professeur et du cours •Discussion : Quels sont vos expériences de changement ? Qu'est-ce que le changement ? •Exercice : WebQuest sur la gestion du changement •Matière : Individus, équipes et organisations : Une perspective multiniveau de la performance 	•Lire le <u>Cas 01</u>
	Cours 2 18 jan	<ul style="list-style-type: none"> •Matière : (1) Changement individuel ; (2) Changement d'équipe ; (3) Changement organisationnel •Exercice : Nommer et comprendre les éléments Cas 01 selon une perspective multiniveau •Discussion : Retour sur l'exercice 	•Lire les modules 2, 3, 4 et 5 ⁴
03	Cours 3 29 jan	<ul style="list-style-type: none"> •Matière : (1) État de préparation ; (2) Résistance ; (3) Communication •Exercice : Le <u>Cas 01</u> et les six chapeaux de De Bono •Discussion : Retour sur l'exercice 	•Lire les modules 6, 7, 9 et 13 ⁴
05	Cours 4 12 fév	<ul style="list-style-type: none"> •Matière : (1) Gestion de projets de changement ; (2) Retour sur l'investissement •Exercice : Le <u>Cas 01</u> et le plan de gestion des parties prenantes •Discussion : Retour sur l'exercice 	•Lire les modules 8, 12 et 15 ⁴
07	Cours 5 1 mars	•Présentation en équipe de l'analyse du <u>Cas 02</u>	
	Cours 6 1 mars	•Retour sur les présentations : Amorce d'une analyse comparative des modèles du changement et leur effet sur la performance	
09	10 mars	•Remise du rapport de cas (aucun cours)	
11	24 mars	•Remise du travail de session (aucun cours)	

Bibliographie et ressources sur *Blackboard*

Le livre obligatoire propose un ensemble de lectures facultatives intéressantes dont les étudiant(e)s peuvent se prévaloir au besoin. Le professeur se réserve le droit d'ajouter des lectures au besoin. **Veillez noter que les ressources placées sur *Blackboard* font partie de la matière du cours.**

⁴ Les modules font référence aux chapitres du livre obligatoire.

Politiques

Fraude scolaire

La fraude scolaire est un acte commis par une étudiante ou un étudiant et qui peut fausser l'évaluation scolaire (c'est-à-dire les travaux, tests, examens, etc.). Elle n'est pas tolérée par l'Université. Toute personne trouvée coupable de fraude est passible de sanctions sévères. Voici quelques exemples de fraude scolaire :

- Plagier ou tricher de quelque façon que ce soit
- Présenter des données de recherche qui ont été falsifiées;
- Remettre un travail dont vous n'êtes pas, en tout ou en partie, l'auteur;
- Présenter, sans autorisation écrite des professeurs concernés, le même travail dans plus d'un cours.

Ces dernières années, le perfectionnement d'Internet a fortement facilité la découverte des cas de plagiat. Les outils mis à la disposition de vos professeurs et professeurs permettent, à l'aide de quelques mots seulement, de retracer sur le Web l'origine exacte d'un texte.

Si vous croyez être dans l'erreur, il est de votre responsabilité de consulter le site Web de l'Université à l'adresse suivante, où vous trouverez entre autre des ressources des conseils et des outils pour la rédaction des travaux :

<http://web5.uottawa.ca/mcs-smc/integritedanslestudy/accueil.php>

La personne qui a commis ou tenté de commettre une fraude scolaire ou qui en a été complice sera pénalisée. Voici quelques exemples de sanctions pouvant être imposées :

- recevoir la note F pour le travail ou le cours en cause;
- l'ajout d'une exigence supplémentaire (de 3 à 30 crédits) au programme d'études;
- la suspension ou l'expulsion de l'École de gestion.

Prière de noter que les professeurs furent formellement avisés de rapporter tout étudiant ou groupe d'étudiant(e)s soupçonné(s) d'avoir commis ou tenté de commettre une fraude scolaire. La sanction habituelle décernée aux étudiant(e)s trouvés coupables de fraude scolaire une première fois est un F dans le cours en question et l'obligation de compléter trois crédits supplémentaires dans leur programme d'études. La sanction habituelle pour les cas de récidive est l'expulsion de l'École de gestion.

Enfin, l'École de gestion Telfer demande aux étudiant(e)s et étudiantes de signer et de remettre avec les travaux qu'ils ont à rendre le formulaire d'engagement personnel sur l'éthique dans les travaux universitaires : il existe une version de ce formulaire pour les travaux individuels et les travaux de groupe. **Les travaux ne seront pas acceptés ni corrigés si le formulaire n'est pas signé par tous les auteurs.** Nous espérons qu'en demandant aux étudiant(e)s et étudiantes de prendre cet engagement personnel, tous et toutes comprendront le souci et l'engagement de l'École à faire respecter l'éthique dans les travaux universitaires. Ce formulaire est accessible sur doc-dépôt à l'adresse suivante : <http://doc-depot.gestion.uottawa.ca/> (et suivez le lien 'Intégrité Académique')

Absence lors d'une activité pédagogique notée ou un examen

Si vous manquez une activité pédagogique notée pour des raisons médicales ou en cas de décès dans votre famille, il est de votre responsabilité de communiquer avec le professeur dans les 24 heures suivant le début de la

période de classe que vous avez manquée. Vous ne serez autorisé à reprendre l'activité pédagogique notée que sur présentation d'un document officiel (par exemple, note de médecin) précisant la raison de votre absence. Il est également de votre responsabilité de communiquer avec les membres de votre équipe. L'activité pédagogique à reprendre sera la même sauf s'il s'agissait d'une activité d'équipe. Dans ce cas, votre reprise sera individuelle. Si vous ne communiquez pas avec le professeur selon cette procédure, vous aurez une note de zéro «0».

Le Centre de services aux étudiant(e)s (CSE) est le seul organisme qui peut approuver et gérer les examens à mi-parcours et finale reportés. Les étudiant(e)s doivent communiquer avec le CSE s'ils ont raté leur examen à mi-parcours ou finale en vue de remplir le formulaire approprié. Une absence pour cause de maladie doit être justifiée par un certificat médical valide et donnée au CSE au cours de la semaine suivant l'examen. Les étudiant(e)s qui prennent quand même part à un examen au cours de la période indiquée sur ce certificat ne peuvent pas plaider la maladie pour interjeter appel de leurs résultats d'examen. L'absence pour toute autre raison doit être justifiée par écrit, au plus tard cinq jours ouvrables après l'examen. Veuillez noter que nous n'acceptons généralement les reports que pour des raisons médicales (avec un certificat médical valide), en cas de décès dans la famille immédiate (avec un certificat de décès) ou pour des raisons religieuses. L'École se réserve le droit d'accepter ou de refuser la raison avancée. Un voyage, un conflit d'horaire à cause d'un emploi ou une mauvaise lecture du calendrier scolaire ne sont pas des motifs jugés acceptables.

S'il vous plaît informez également le professeur une fois que vous avez entré en communication avec le CSE et signifié une absence.

Révision des notes

De temps en temps, les étudiant(e)s ont des préoccupations légitimes concernant les notes qu'ils ont reçues lors d'un exercice pédagogique ou un examen. Il est important de comprendre que vous avez des recours si vous estimez que le travail remis ou l'examen n'a pas été noté correctement. Advenant que vous jugez que c'est votre cas dans le cadre de ce cours, vous avez une semaine pour entamer la procédure suivante:

- 1) Indiquez par écrit précisément la nature de votre préoccupation. Le simple fait de dire « Je pense que je mérite plus de points » *n'est pas* une raison valable ou une procédure suffisante. Vous devez indiquer clairement où le correcteur a fait une erreur dans l'attribution des points. À cet égard, vous devez appuyer votre demande en référant précisément à un élément présenté en classe, un extrait du livre, etc.
- 2) Présentez votre document ainsi que le travail corrigé au professeur dans un délai d'une semaine suivant le moment où le professeur a remis le travail corrigé. Ce délai est de rigueur indépendamment du moment où vous avez eu accès au travail corrigé.
- 3) Si les étapes 1 et 2 ne sont pas suivies intégralement, la note attribuée originalement sera considérée comme finale.

Il est important de noter que le professeur se réserve le droit de laisser la note inchangée, recorriger le travail ou l'examen en entier ou changer à la hausse ou à la baisse la note originale.

Il n'est pas possible d'ajouter un exercice pédagogique ou un examen ou de changer la pondération de la note globale finale pour combler mauvais résultat.

Accommodement pour des motifs religieux

Un(e) étudiant(e) qui souhaite un accommodement fondé sur des motifs religieux doit le faire en adressant une demande écrite ou électronique au professeur. La demande doit identifier la nature de la pratique religieuse et

l'accommodement demandé. L'étudiant est censé aider le professeur à mettre en œuvre des aménagements raisonnables, y compris dans la recherche de solutions. Les délais pour votre demande sont les suivants:

- Dans les deux semaines suivant le début du cours lorsqu'il s'agit d'un élément mentionné dans le syllabus;
- Dans les cinq jours ouvrables lorsqu'il s'agit un élément mentionné après le premier cours durant le semestre;
- Dans les cinq jours ouvrables suivant la publication du calendrier des examens finaux lorsqu'il s'agit d'un examen final.

Accommodement pour des raisons associées à un handicap

Si vous nécessitez un accommodement pour des raisons associées à un handicap, vous devez communiquer avec le Service d'accès, Centre universitaire (3e étage – salle 339), afin que leur situation soit évaluée. Le Service d'accès prendra des mesures adaptées pour les étudiant(e)s dont l'état est documenté afin de créer un milieu scolaire sans obstacle et de fournir les meilleures conditions d'apprentissage possible pour tous les étudiant(e)s. Un rapport d'évaluation psychopédagogique ou une lettre d'un médecin de famille ou d'un autre spécialiste de la santé sert à déterminer les mesures adaptées devant être mises en place. Le Service d'accès peut adapter l'examen en prenant les mesures suivantes : accorder du temps supplémentaire, réserver une salle tranquille, fournir un ordinateur avec traitement de texte, muni d'un correcteur d'orthographe, des logiciels de reconnaissance de la voix ou de l'écrit (par exemple, Kurzweil ou DNS), fournir un magnétophone numérique, un examen transcrit en imprimé à gros caractères, en format électronique ou sur feuilles de couleur pour les étudiant(e)s. Pour ces cas, l'administrateur des examens adaptés envoie la demande à Réjeanne Landry qui communiquera avec le professeur afin d'organiser la livraison des examens au Service d'accès 48 heures avant l'heure prévue. Veuillez noter que si l'examen n'est pas reçu dans les délais, il sera annulé et devra être reporté de nouveau. Pour obtenir de plus amples renseignements, veuillez visiter le site Web du SASS à l'adresse : <http://www.sass.uottawa.ca/acces/>.

Équipement électronique

Il est possible de résumer ce qui suit par deux éléments : utilisez votre jugement et respectez vos collègues. Les étudiant(e)s qui ne respectent pas ces politiques seront invité(e)s à quitter la salle de classe.

- L'utilisation de votre ordinateur portable durant le cours est encouragé ***mais pour les fins du cours seulement.***
- Tous les appareils électroniques susceptibles d'émettre un signal, une sonnerie, ou un bruit doivent être mis en mode silencieux.
- Il est interdit d'écouter de la musique en classe, même si vous avez des écouteurs.
- Prendre ou faire des appels téléphoniques – même faire et recevoir des textos – durant la période de cours perturbe les autres étudiant(e)s et le professeur.
- Le cours n'est pas l'occasion de vérifier vos courriels.

Communications verbales et par courriel

L'université est un milieu de travail qui met en relation les professeurs, les étudiant(e)s et le personnel administratif. Il convient donc d'être poli et courtois en tout temps quand on s'adresse verbalement aux gens et dans les courriels. Ceci est d'autant plus important que nous sommes dans une école de gestion et qu'il faut être sensible au titre que portent les gens et leur position hiérarchique. Par exemple, afin d'éviter de commettre un impair, il convient d'utiliser le vouvoiement et de vous adresser à votre professeur par son titre [p. ex., Professeur(e) ou Docteur(e)]. Si, éventuellement votre professeur vous indique qu'une manière plus familière de communiquer

lui convient, alors vous pouvez vous ajuster. De plus portez attention aux éléments suivants concernant les courriels :

- Utilisez la messagerie électronique du cours que vous pouvez trouver dans la zone 'Gestion du cours' de l'espace *Blackboard* du cours. Les courriels envoyés à partir d'autres domaines (p. ex., *hotmail*[®], *gmail*[®]) sont souvent traités comme du spam.
- Toujours identifier le numéro du cours dans la ligne d'objet et soyez précis quant au motif de votre courriel. Indiquez, par exemple « MBA5637 : question au sujet du cours du 7 février »
- Toujours signer votre courriel avec votre NOM, Prénom (numéro d'étudiant).

ANNEXE 1 – Rubriques de correction

Travail de session

Dimensions mesurées	Grandement en deçà des attentes (0%)	Très en deçà des attentes (25%)	Un peu deçà des attentes (50%)	Répond aux attentes (75%)	Au-delà des attentes (100%)
Analyse (15%)	La majorité des composantes utiles à la compréhension du problème sont absentes ou très floues.	Certaines des composantes utiles à la compréhension du problème sont mentionnées; cependant elles sont floues ou peu importantes.	La plupart des composantes importantes utiles à la compréhension du problème sont mentionnées; cependant elles sont floues ou peu importantes.	Toutes les composantes importantes utiles à la compréhension du problème sont mentionnées; cependant elles ne sont pas présentées clairement.	Toutes les composantes importantes utiles à la compréhension du problème sont mentionnées et sont présentées clairement.
Synthèse (20%)	La synthèse est absente ou incompréhensible.	On ne reconnaît pas les principales composantes présentées à l'analyse. La synthèse n'est pas complète, claire ou ne permet pas de se faire une idée unifiée de ce qui importe.	On reconnaît les principales composantes présentées à l'analyse, mais la synthèse n'est pas complète, claire ou ne permet pas de se faire une idée unifiée de ce qui importe.	On reconnaît les toutes les composantes présentées à l'analyse. La synthèse est complète, mais elle n'est pas complètement claire et permet pas facilement de se faire une idée unifiée de ce qui importe.	On reconnaît les toutes les composantes présentées à l'analyse. La synthèse est complète, claire et permet pas de se faire une idée unifiée de ce qui importe.
Critique (30%)	La critique est absente ou incompréhensible.	Il n'est pas possible de discerner une prise de position ou lorsqu'on la discerne, elle n'est pas clairement reliée à la synthèse ou à l'analyse ou un doute persiste quant à l'effet escompté.	On discerne une prise de position, on la relie relativement facilement à la synthèse ou à l'analyse, mais un doute persiste quant à l'effet escompté.	La prise de position est claire, relativement bien justifiée et l'effet escompté est plausible.	La prise de position est claire, justifiée de manière transparente et l'effet escompté est fortement plausible.
Appuis sur les notions conceptuelles ou pratiques issues du domaine de la gestion du changement (15%)	Il est impossible de relier les idées, opinions, recommandations, méthodes, approches, etc. à des fondements cohérents et éprouvés.	Il est difficile de relier les idées, opinions, recommandations, méthodes, approches, etc. à des fondements cohérents et éprouvés.	Il est difficile de relier certaines idées, opinions, recommandations, méthodes, approches, etc. à des fondements cohérents et éprouvés; cependant, il est possible de le faire dans d'autres cas.	La majorité des idées, opinions, recommandations, méthodes, approches, etc. importants sont reliés clairement à des fondements cohérents et éprouvés.	Toutes les idées, opinions, recommandations, méthodes, approches, etc. importants sont reliés clairement à des fondements cohérents et éprouvés.
Avancement des connaissances ou de la pratique de la gestion (15%)	L'étudiant(e) ne semble pas avoir tiré parti de la matière et ne propose aucun ajout qui serait pertinent à d'autres questionnaires ou experts du changement.	L'étudiant(e) semble avoir tiré parti de la matière mais ne propose aucun ajout qui serait pertinent à d'autres questionnaires ou experts du changement.	L'étudiant(e) semble avoir tiré parti de la matière. Il y a un gain en connaissances ou en gestion qui serait pertinent à d'autres questionnaires ou experts du changement, mais cet aspect manque de clarté.	L'étudiant(e) a tiré parti de la matière. Il y a un gain clair en connaissances ou en gestion qui serait pertinent à d'autres questionnaires ou experts du changement.	L'étudiant(e) a tiré parti de la matière et propose des idées novatrices qui représentent un gain clair en connaissances ou en gestion qui serait pertinent à d'autres questionnaires ou experts du changement.
Qualité du français (5%)	Tous les aspects de la langue posent des problèmes très sérieux. Il est nécessaire que vous consacriez des efforts à rehausser votre niveau de compétence en rédaction afin de communiquer vos idées de manière claire et concise. Tirez parti du CARTU : le Centre d'aide à la rédaction des travaux universitaires (www.sass.uottawa.ca).	La grammaire, la syntaxe et les fautes d'orthographe nuisent considérablement à la compréhension. Le style est très lourd ou dépasse de beaucoup l'espace permis. Il est nécessaire que vous consacriez des efforts à rehausser votre niveau de compétence en rédaction. Tirez parti du CARTU : le Centre d'aide à la rédaction des travaux universitaires (www.sass.uottawa.ca).	La grammaire, la syntaxe et les fautes d'orthographe nuisent un peu à la compréhension. Le style est lourd ou dépasse l'espace permis. Il est nécessaire que vous consacriez des efforts à rehausser votre niveau de compétence en rédaction. Tirez parti du CARTU : le Centre d'aide à la rédaction des travaux universitaires (www.sass.uottawa.ca).	La grammaire et la syntaxe sont adéquates, mais le style est lourd. Il y a quelques fautes d'orthographe ou le texte dépasse un peu l'espace permis. Vous avez peut-être manqué d'attention concernant la rédaction. Assurez-vous de consacrer du temps à cet aspect avant de finaliser vos documents écrits.	La grammaire et la syntaxe témoignent d'un style précis, concis et clair. Il n'y a aucune faute d'orthographe et la réponse est à l'intérieur de l'espace permis. Bravo.

Présentation orale

Dimensions mesurées	Grandement en deçà des attentes (0%)	Très en deçà des attentes (25%)	Un peu deçà des attentes (50%)	Répond aux attentes (75%)	Au-delà des attentes (100%)
Clarté (25%)	Les idées sont mal définies, on ne comprend pas pourquoi on passe d'un thème à l'autre et une surabondance de mots est utilisée.	Les idées ne sont pas présentés dans le bon ordre; plusieurs transitions manquent entre les grandes idées; plusieurs parties de la présentation sont verbeuses ou peu claires.	Certaines idées ne sont pas présentés dans le bon ordre, certaines transitions sont nécessaires entre certaines idées, certaines parties de la présentation sont verbeuses ou peu claires.	La plupart des idées sont dans l'ordre logique avec des transitions adéquates entre la plupart des grandes idées; présentation est généralement claire et compréhensible.	Les idées sont présentées dans un ordre logique avec des transitions efficaces entre toutes les idées; présentation est limpide.
Interactions (25%)	Peu ou pas de contact visuel avec de l'auditoire, peu ou pas d'écoute; malaise ou de incapacité de répondre aux questions.	D'avantage de contact visuel avec de l'auditoire aurait été pertinent à certains moments; une meilleure écoute aurait été pertinente à certains moments; quelques difficultés à répondre aux questions de l'auditoire.	Assez bon contact visuel avec l'auditoire; affiche clairement une capacité d'écoute; fournit des réponses adéquates aux questions de l'auditoire.	Un bon contact visuel avec le public; excellente écoute, les réponses aux questions de l'auditoire sont données avec autorité et précision.	Suscite l'enthousiasme par ses un excellent contact visuel, une écoute remarquable et des déplacements appropriés et énergiques; les réponses aux questions de l'auditoire sont données avec autorité et précision et suscitent la réflexion.
Matériel (25%)	Les idées à transmettre ne sont pas soutenues par le matériel de présentation.	Les idées à transmettre sont en partie soutenues par le matériel de présentation, mais des aides visuelles sont manquantes ou insuffisantes.	Les idées à transmettre sont soutenues par le matériel de présentation, mais les aides visuelles requièrent un travail additionnel.	Tous les concepts clés sont soutenus par des aides visuelles adéquates.	Tous les concepts clés sont soutenus par d'excellentes aides visuelles et le matériel de présentation suscitent par lui-même la réflexion.
Durée (25%)	La présentation ne fait pas le tour de la thématique et dépasse le temps alloué.	Des thèmes ont été escamotés et la présentation a dépassé le temps alloué de manière notable.	Certains thèmes ont été escamotés et la présentation a dépassé quelque peu le temps alloué.	Certains thèmes ont été escamotés, mais la durée a été respectée. Ou Tous les thèmes ont été abordés, mais la présentation a dépassé quelque peu le temps alloué.	La présentation fait le tour de la thématique à l'intérieur du temps alloué.

Rubrique de correction pour le Rapport de cas

Dimensions mesurées	Grandement en deçà des attentes (0%)	Très en deçà des attentes (25%)	Un peu deçà des attentes (50%)	Répond aux attentes (75%)	Au-delà des attentes (100%)
Identification et analyse des enjeux, des problèmes ou de leurs causes (25%)	Les enjeux, les problèmes, ou les causes des problèmes sont peu ou pas identifiés ou analysés.	Enjeux mal analysés ou non identifiés. Aucune priorité. Causes absentes ou incorrectes.	Les principaux enjeux ne sont pas analysés ou l'analyse n'est pas claire. La priorité des problèmes est floue ou incorrecte. Le lien entre les problèmes et leurs causes est flou ou confus.	Les principaux enjeux sont analysés avec finesse, mais certains enjeux manquent. Les problèmes prioritaires ne sont pas identifiés clairement. Le lien entre les problèmes et leurs causes n'est pas claire.	Tous les enjeux sont identifiés et analysés avec finesse. Les problèmes qui sont prioritaires sont clairement identifiés. Les problèmes sont reliés à leurs causes.
Pertinence des actions, solutions ou recommandations (40%)	Les solutions, actions ou recommandations qu'elles soient claires ou non, ne contribuent pas à traiter des enjeux, solutionner les problèmes ou agir sur les causes.	Les solutions, actions ou recommandations sont peu claires et il est difficile de comprendre comment elles contribuent à traiter des enjeux, solutionner les problèmes ou agir sur les causes.	Les solutions, actions ou recommandations sont peu claires, ou ne contribuent que partiellement à traiter des enjeux, solutionner les problèmes ou agir sur les causes.	Les solutions, actions ou recommandations sont claires, contribuent à traiter des enjeux, solutionner les problèmes ou agir sur les causes.	Les solutions, actions ou recommandations sont claires, contribuent à traiter des enjeux, solutionner les problèmes ou agir sur les causes, et innovantes ou originales.
Lien avec la matière (25%)	La matière de semble pas avoir été utilisée pour produire les éléments de réponse ou les sources ne sont pas pertinentes ou sont fausses.	Pas ou peu de manières d'identifier d'où proviennent les éléments de réponse ou les sources précisées mais ne sont pas pertinentes.	La matière pertinente vue dans le cours est utilisée de manière implicite seulement sans mentionner de sources.	La matière pertinente vue dans le cours est utilisée de manière explicite par le biais de citations ou mentionnant la source exacte.	Des sources pertinentes additionnelles, en plus de celles disponibles dans le cours, sont utilisées et clairement identifiées.
Qualité du français (10%)	Tous les aspects de la langue posent des problèmes très sérieux. Il est nécessaire que vous consacriez des efforts à relever votre niveau de compétence en rédaction afin de communiquer vos idées de manière claire et concise. Tirez parti du CARTU : le Centre d'aide à la rédaction des travaux universitaires (www.sass.uottawa.ca).	La grammaire, la syntaxe et les fautes d'orthographe nuisent considérablement à la compréhension. Le style est très lourd ou dépasse de beaucoup l'espace permis. Il est nécessaire que vous consacriez des efforts à relever votre niveau de compétence en rédaction. Tirez parti du CARTU : le Centre d'aide à la rédaction des travaux universitaires (www.sass.uottawa.ca).	La grammaire, la syntaxe et les fautes d'orthographe nuisent un peu à la compréhension. Le style est lourd ou dépasse l'espace permis. Il est nécessaire que vous consacriez des efforts à relever votre niveau de compétence en rédaction. Tirez parti du CARTU : le Centre d'aide à la rédaction des travaux universitaires (www.sass.uottawa.ca).	La grammaire et la syntaxe sont adéquates, mais le style est lourd. Il y a quelques fautes d'orthographe ou le texte dépasse un peu l'espace permis. Vous avez peut-être manqué d'attention concernant la rédaction. Assurez-vous de consacrer du temps à cet aspect avant de finaliser vos documents écrits.	La grammaire et la syntaxe témoignent d'un style précis, concis et clair. Il n'y a aucune faute d'orthographe et la réponse est à l'intérieur de l'espace permis. Bravo.

Participation en classe

Question 1

- J'étais absent(e). (0/15)
- Pas de contribution (0/15) : Je n'ai répondu à aucune question posée. Je n'ai fait aucune intervention lors des discussions.
- Contribution en deçà des attentes (9/15) : Je suis intervenu(e), mais en présentant surtout des choses peu pertinentes au sujet ou au concept discuté, ou qui furent trop ambiguës pour faire avancer la discussion, ou qui furent une répétition d'une intervention antérieure. Il est douteux que ma participation ait permis à mes collègues d'approfondir leur compréhension du concept abordé.
- Contribution satisfaisante (12/15) : Je suis intervenu(e), soit en posant une (des) question(s), soit en partageant une (des) expérience(s) personnelle(s), soit en présentant une (des) opinion(s), ou en répondant à une (des) questions du professeur, de façon à aider au moins certains de mes collègues à mieux saisir un concept ou une problématique discuté. Ceci fut démontré par le fait que mon intervention a suscité d'autres étudiants (trois ou moins) à réagir (en faisant référence explicite à mon intervention), ou parce que le professeur a indiqué que mon intervention était utile, ou encore parce que le professeur s'en est servie pour éclaircir davantage le concept (p. ex., le professeur trouva ma perspective erronée, mais son explication de mon erreur a permis d'éclaircir le concept).
- Contribution au-delà des attentes (15/15) : Je suis intervenu(e), soit en posant une (des) question(s), soit en partageant une (des) expérience(s) personnelle(s), soit en présentant une (des) opinion(s), ou même en répondant à une (des) questions du professeur de façon à aider au moins certains de mes collègues à BEAUCOUP mieux saisir un concept ou une problématique discuté. Ceci fut démontré par le fait que mon intervention a suscité plusieurs étudiants (plus de trois) à réagir (en faisant référence explicite à mon intervention), ET parce que le professeur a indiqué que mon intervention était très importante (très pertinente au sujet) et a mis en évidence une idée à laquelle il n'aurait pas pensé.

Question 2

Veillez publier un commentaire concernant votre participation, relevez les points importants que vous avez évoqués lors de la discussion en classe.