



LEPL1805 - Gestion des personnes

Bauduin Auquier - Philippe Henrotaux - Renaud Ronsse



Ecole Polytechnique de Louvain
LEPL1805 – Gestion des personnes
Année académique 2021-2022

Séance d'introduction

14 septembre 2021

Un cours récent

- Un cours sur les aspects de la gestion des personnes
 - Créé en 2020
 - Spécificité UCLouvain
- Construit autour de trois pôles :
 - L'individu
 - L'individu en interaction
 - Les organisations
- Deux praticiens : Bauduin Auquier & Philippe Henrotaux
- Un coordinateur « naïf »: Renaud Ronsse



• Bauduin Auquier

- Master en droit UCLouvain (1990)
- Delhaize Belgique Luxembourg (1991- 2007)(Vice President Human resources)
- Société des Transports Intercommunaux de Bruxelles (STIB) (2007 – 2013) Senior Vice President Human Resources
- Safrantis (Partner 2013) : Développement des organisations (ressources humaines) > RTBF (Depuis 2016)
- UCLouvain (Président de l'Ecole des sciences du travail 2016 à 2019)
- Autres activités : Fondation Roi Baudouin
- Plus d'info : LinkedIn

• Philippe Henrotaux

- Master en Sciences Politiques & Relations Internationales UCLouvain (1998)
- Master en Sciences du Travail UCLouvain/ UCGrenade (1999)
- Praticien certifié préférences cognitives (HBDI)
- AGILEmaker, Associate Partner. Transformation organisationnelles et culturelles, déploiement de stratégie, efficacité organisationnelle et gestion du changement (ENGIE, AMBEcosteryl, STHREE, Sodexo, L'Oréal, AG Real Estate, BPost, Parlement Wallon, Aéroport Charleroi, UCB, Lepage, SWIFT, Immoweb, Orange, DailyMotion).
- UCB Pharma
 - Directeur Efficacité organisationnelle & transformation
 - Directeur Planning Stratégique, gestion de la performance et gestion de risque
 - Excellence opérationnelle
 - Manager Supply Chain Clinique
- Baxter Healthcare
- Bristol Myers Squibb

• **Renaud Ronsse**

- Master ingénieur civil électricien (2002) et docteur en sciences de l'ingénieur (2007) de l'ULiège
- Professeur à l'EPL depuis 2011
- Recherche en robotique (médicale) et biomécanique
- Enseignement en robotique et génie biomédical
- Titulaire de plusieurs projets de groupe en Master (GBIO, MECA, ELME)
- Actif au sein de consortiums de recherche belges et européens – projets collaboratifs



Le but du cours est de

Ce cours aborde différents aspects liés au développement de la capacité de compréhension des attitudes et comportements humains en organisation, en présentant des repères théoriques issus de la psychologie, de la sociologie et de la gestion du travail et des organisations

➔ voir fiche d'activité LEPL1805



Points d'attention

- Une matière multidisciplinaire qui relie psychologie, sociologie, droit, gestion au cœur du monde du travail
- À laquelle les personnes en charge d'équipes dans le monde du travail doivent être sensibles sans pour autant être des spécialistes de la gestion des ressources humaines

Points d'attention

- Un cours nouveau qui a été créé en 2020 et qui souhaite mettre en œuvre une pédagogie active au bénéfice de l'étudiant en lien avec l'évolution du management qui promeut de plus en plus le dialogue et le mode collaboratif
- Mode itératif, essais et erreurs, interactions,...concepts essentiels pour construire ce cours ensemble, étudiants et enseignants

La méthode d'enseignement

La méthode d'enseignement

- Un cours en construction depuis 2020
 - Des exposés ex cathédra
 - Un panel avec des professionnels issus d'entreprises
 - Un projet de groupe
- Souhait d'une interaction avec les étudiants, notamment au regard de l'actualité



L'agenda du cours

Cours magistraux

- Le mardi de 14h à 16h
- Bauduin Auquier
- Philippe Henrotaux
- Semaine « SMART » le 26 octobre : pas de cours



Rencontres avec des experts

- La dernière semaine du quadri: une soirée avec des invités/experts pour échanges et témoignages – mardi de 18h30 à 20h30



Séances de tutorat pour les projets

- Le mardi de 16h15 à 19h, mais uniquement deux fois sur le quadri par groupe (voir plus loin).
 - Deux fois 30 minutes
- Avec les enseignants du cours.



Concrètement, le calendrier

	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10	S11	S12	S13	S14
MARDI	14/9	21/9	28/9	5/10	12/10	19/10	26/10	2/11	9/11	16/11	23/11	30/11	7/12	14/12
14h-16h	Kick-off	L1	L2	L4	L3	L5	Semaine « SMART »	L6	L7	L8				
Enseignant	BA, PH, RR	PH	PH	PH	BA	BA		PH	BA	BA				
16h15-19h30		Kick-off du projet		T1	T1	T1	T1		T2	T2	T2	T2		
18h30-20h30														panel experts

- T1: première séance de tutorat pour 4 groupes par semaine
- T2: deuxième séance de tutorat pour 4 groupes par semaine



Les supports du cours

Supports de cours

- Un livre obligatoire: “Management Humain Une approche renouvelée de la GRH et du comportement humain” (L. Taskin – A. Dietrich) - Edition de Boeck Supérieur
 - Achat en version papier et/ou digital
- Des slides en support des leçons (sur Moodle)
- Quelques ouvrages recommandés

Les travaux pratiques

OBJET DES TRAVAUX PRATIQUES

- Les étudiants réalisent en groupe un rapport sur une thématique en lien avec la matière enseignée au cours.
- La thématique sera donnée par les enseignants en S2.
- Il est présenté en séance lors de la session de janvier et sera la seule évaluation du cours. Il n'y a donc pas d'examen.



OBJECTIFS PEDAGOGIQUES

- Apprendre à analyser comment un projet technique peut avoir un impact humain dans une organisation, et vice-versa
- Cette analyse se fait à la fois sur le plan théorique (que dit la littérature scientifique ou managériale ?) et sur le plan pratique (comment l'entreprise a-t-elle géré cette thématique ?)



METHODE DE TRAVAIL

- **Travail en groupes et sous-groupes**

- 16 groupes de +/- 15 étudiants répartis chacun en 3 sous-groupes (5 à 6 étudiants)
- Chaque groupe se verra soumettre une problématique de terrain réelle

- **Première partie : le travail en sous-groupe**

- Une analyse critique de la problématique (cfr. littérature scientifique et/ou managériale)
- Une analyse de terrain : comment une ou plusieurs entreprise(s) « témoin(s) » a(ont)-t-elle(s) géré cette problématique ? -> Analyse critique, évaluation et recommandations



METHODE DE TRAVAIL

- **Deuxième partie : le travail en groupe**

- Les sous-groupes d'un même groupe se réunissent pour partager leurs travaux et rédiger un rapport unique de 10 pages (bibliographie non comprise)
- Le groupe défend ce travail oralement par une présentation de ce rapport pendant la session de janvier
- Le groupe décide du format de cette présentation (supports, nombre d'orateurs, etc.)



ACCOMPAGNEMENT PEDAGOGIQUE

- **Supports « humains » pour le projet**
 - Deux séances de tutorat de 30 minutes avec les enseignants du cours (cfr. calendrier)
 - La possibilité de consulter une tutrice ou un tuteur « expert·e » de la matière du cours – pour l'ensemble du groupe (16)
 - L'équipe enseignante assignera un·e tuteur·trice à chaque groupe, lors du kick-off la semaine prochaine
 - Idéalement, le suivi par le tuteur ou le tutrice devrait se faire ensuite sous la forme de:
 - Deux calls de 30 minutes pour consolider le travail
 - Une séance de conclusion de 2h à 4h en **présentiel**
 - **VOUS** êtes en charge de fixer ces rendez-vous et d'organiser le déroulement de ces rencontres

ACCOMPAGNEMENT PEDAGOGIQUE

- **Difficultés de fonctionnement en équipe ?**
 - L'équipe gère ses problèmes en interne (cf. Investissement insuffisant d'un étudiant ou une étudiante)... en appliquant les principes vus au cours 😊
 - Si malgré les tentatives de l'équipe, un problème persiste, l'équipe peut saisir son tuteur ou sa tutrice pour une aide à la résolution du problème.
 - En dernière instance, les enseignants peuvent être saisis du problème qui trancheront, en ce compris par l'exclusion des étudiant·es (avec une cote d'échec)



L'examen : la défense orale

EXAMEN

- La présentation se fait pendant la session de janvier
- Le groupe décide du format de la présentation orale de son rapport (format, supports, nombre d'orateurs, etc.) mais tous les étudiants du groupe sont présents (prise de présence – examen de session)
- Les supports sont au choix (présentation ppt, vidéo,...)
- La présentation dure 30 minutes maximum, et est suivie d'une séance de questions-réponses de 15 minutes
 - Les questions pourront porter à la fois sur le contenu du projet, et sur la matière couverte pendant les séances de cours
 - Les étudiant·es qui n'ont pas parlé pendant la présentation seront interrogé·es en priorité pendant la séance de Q&A



EXAMEN

- La cote est la même pour tous les étudiants du groupe et est composée de la façon suivante :
 - 50% pour le rapport écrit
 - 30% pour la qualité de la présentation
 - 20% pour la qualité des réponses aux questions en fin de défense



SECONDE SESSION

- Les étudiants améliorent le rapport et la présentation
- Les tuteurs et enseignants ne sont plus disponibles pour de la consultance
- Les étudiants défendent leur rapport dans une session similaire
- La cote est la même pour tous les étudiants du groupe et est composée de la façon suivante :
 - 20% pour le rapport écrit soumis **lors de la session de janvier**
 - 30% pour le rapport écrit revu et corrigé pour la session d'août-septembre
 - 30% pour la qualité de la présentation
 - 20% pour la qualité des réponses aux questions en fin de défense

La présence aux cours et aux travaux pratiques

- Une question de responsabilité de l'étudiant
- Sachant que la matière est dans l'ouvrage obligatoire (Management humain) les supports de cours (slides) et les commentaires oraux
- Comme la cote du travail final est collective, cela signifie donc que chaque étudiant d'un groupe est supposé participer à l'élaboration globale du rapport (cf. Infra)



Le contenu du cours

CONTENU DU COURS (INTRO + 8 « SEANCES »)

L'HUMAIN

LE
COLLECTIF

PROJETS

L'ORGANISATION

CONTEXTE

La personne

Les personnes

Collaboration

Structure et processus

Défis

1. PRÉFÉRENCES COGNITIVES ET MOTEURS
2. MOTIVATIONS INTRINSEQUES ET EXTRINSEQUES
3. COMPÉTENCES
4. ÉNERGIE / EPANOUISSEMENT/ÉVOLUTION
 1. ENVIRONNEMENT
 2. COMPÉTENCES
 3. ACTIVITÉS
 4. IMPACT

L1

1 SEANCE

- SE GÉRER (Ponctuellement, durablement...)
1. Ma VALEUR (AJOUTÉE) - PERFORMANCE
 2. Mes besoins ("MASLOW », ...)
 3. AUTONOMIE
 4. CHOIX & DILEMMES
 5. EMOTIONS
 6. AGILITÉ PERSONNELLE: COMMENT MAINTENIR LE BON EQUILIBRE

L2

1 SEANCE

1. HISTORIQUE DES MODELES MANAGERIAUX
2. GÉNÉRATIONS ET ATTENTES
3. DIALOGUE
 1. COACHER vs CONTROLER
 2. CONTRÔLE
 3. FEEDBACK
4. COLLABORATION
5. PERFORMANCE
6. COMPÉTENCES
7. INTELLIGENCE COLLECTIVE
8. EMOTIONS
9. BIEN-ÊTRE
10. CONFLIT

L3

1 SEANCE

1. INNOVATION ET AGILITÉ
2. WATERFALL & SCRUM
3. MOBILISER
4. MAINTENIR LE CAP
5. GERER LES PARTIES PRENANTES
6. CHANGE MANAGEMENT
7. APPRENDRE ADAPTER
8. DYNAMIQUES DE GROUPE
9. COLLABORATION
10. DECISION
11. PERFORMANCE & CONTRIBUTIONS

L4

1 SEANCE

1. CONTEXTES & MODELES HISTORIQUES
2. ELEMENTS CONSTITUTIFS
3. CADRES DE RÉFÉRENCES (VISION, MISSION, VALEURS, STRATEGIE)
4. PARTIES PRENANTES (C, RH, SYNDICATS,
5. CULTURE: HEROS, COMPORTEMENTS,
6. PROCESSUS DECISIONNEL & GOUVERNANCE
7. PROCESSUS CLEFS (4 PERSPECTIVES, cfr. Kaplan & Norton: VALEUR CLIENT, FINANCE, OPERATIONS, PEOPLE)
8. ENVIRONNEMENTS DE TRAVAIL & WOW

L5&L6

2 SEANCES

- CONCERTATION SOCIALE
1. HISTORIQUE
 2. PARTIES PRENANTES
 3. PROCESSUS CLEFS
 4. ENJEUX FUTURS
 5. ROLE DU MANAGER HUMAIN

L7

1 SEANCE

1. IN)STABILITE ET COMPLEXITE
2. INNOVATION
3. START UP
4. M&A
5. TECHNOLOGIE
6. DURABILITE
7. DEFIS DU MANAGER (HUMAIN)

L8

1 SEANCE

L1. GESTION DES PERSONNES : ELEMENTS CONSTITUTIFS DE LA PERSONNE AU REGARD DU MANAGEMENT HUMAIN

1. LES PRÉFÉRENCES COGNITIVES ET MOTEURS
2. LES MOTIVATIONS INTRINSEQUES ET EXTRINSEQUES
3. LES COMPÉTENCES
4. ÉNERGIE / EPANOUISSEMENT/DEVELOPPEMENT: DIMENSIONS IMPACTANTES
 1. ENVIRONNEMENT
 2. COMPETENCES
 3. ACTIVITES
 4. IMPACT



L2. LA PERSONNE (AU TRAVAIL): LA GESTION DE SOI

1.VALEUR (AJOUTÉE), PERFORMANCE ET RECONNAISSANCE

2. SE GERER SOI-MÊME /GESTION DE SON ENERGIE

1. ACTIVITES

2. IMPACT

3. ENVIRONNEMENT

4. COMPETENCES

3. Exemples d'outils de lecture (gestion des modes mentaux, ...)

3.AUTONOMIE ET RESPONSABILISATION

4.CHOIX, DECISIONS & DILEMMES

5.GESTION DES EMOTIONS

6.COMMENT MAINTENIR UN EQUILIBRE DANS LE TEMPS



L3. GÉRER LES AUTRES

- Un point de départ : la relation de travail et le contrat de travail
- La motivation au travail :
les différents modèles et ce qu'ils nous apprennent
- Le résultat : quel bilan tirer en la matière ?
- Le management humain
- Une dimension du management : le leadership
- La mise en oeuvre du management humain



L4. GÉRER UN PROJET

- 1.LE MODE PROJET
- 2.DEUX APPROCHES: WATERFALL & AGILE
- 3.GERER ET MOBILISER LES PARTIES PRENANTES
- 4.GESTION DU CHANGEMENT
- 5. DYNAMIQUES DE GROUPE ET PROCESSUS DECISIONNELS
- 7.PERFORMANCE , CONTRIBUTIONS ET RECONNAISSANCE



L5 ORGANISATIONS: ELEMENTS CLEFS

- Le contexte général : comment est organisée une entreprise ?
- Evolution historique – le cas particulier du modèle rhénan.
- Comprendre la gouvernance et la culture d'entreprise
- Les critiques envers l'entreprise technocratique
- Quelques actions concrètes pour transformer la culture d'entreprise



L6. ORGANISATIONS: ELEMENTS CLEFS

EFFICACITE ET EFFICIENCE ORGANISATIONELLES

- 1.CONTEXTES & MODELES HISTORIQUES
- 2.ELEMENTS CONSTITUTIFS et CADRES DE RÉFÉRENCES (VISION, MISSION, VALEURS, STRATEGIE, ...)
- 3.PARTIES PRENANTES CLEFS (C, RH, SYNDICATS, ...)
- 4.CULTURE ORGANISATIONNELLE : DESIGN, PROCESSUS DECISIONNEL & GOUVERNANCE, COMPORTEMENTS
- 5.PROCESSUS CLEFS (4 PERSPECTIVES, cfr. Kaplan & Norton: VALEUR CLIENT, FINANCE, OPERATIONS, PERSONNES)
6. ENVIRONNEMENTS DE TRAVAIL & WOW



L7. ORGANISATION: FOCUS CONCERTATION SOCIALE

- Contexte général de la concertation sociale en Belgique
- Les organes de la concertation sociale :
 - Conseil d'entreprise
 - Comité de prévention et protection au travail
 - Délégation syndicale
 - Commission paritaire et bureau de conciliation – CCT
- L'instrument des organisations syndicales : la grève (et ses variantes)

L8. CONTEXTE ACTUEL: ECOSYSTEMES ET TENDANCES (DE FOND?)

- 11 enjeux de société dans le radar (de ceux qui veulent voir)
- Au croisement de la gestion des personnes en entreprise, du pilotage économique de ces entreprises et des choix politiques en Belgique et en Europe



Organisation du projet: détails

Etapes préliminaires

- S1: s'inscrire sur Moodle et y remplir un petit formulaire qui aidera à former les groupes
- S2: séance de kick-off au musée L
 - Les groupes de 15-16 étudiant·es se rencontrent
 - Chaque groupe reçoit une thématique à traiter dans le cadre de son travail, et rencontre son·sa tuteur·trice
 - Une première analyse du thème est réalisée, le groupe aligne son point de vue sur la thématique choisie, les rôles, et les modalités de travail
 - Les étudiants doivent diviser leur groupe en 3 sous-groupes (5-6 étudiant·es), librement
- Exemples de thème:
 - Une entreprise crée une interface qui s'avère être peu "user-friendly", donc finalement peu ou mal utilisée
 - Comment accompagner un processus d'automatisation d'une ligne de production vis-à-vis du personnel d'une entreprise ?



Première partie : le travail en sous-groupe

- Une analyse critique de la problématique (cfr. littérature scientifique et/ou managériale)
- Une analyse de terrain : comment une ou plusieurs entreprise(s) « témoin(s) » a(ont)-t-elle(s) géré cette problématique ? > Analyse critique, évaluation et recommandations
- A partir de S2, chaque sous-groupe effectue une **recherche bibliographique** sur le thème qui lui a été donné.
- ~S3: chaque sous-groupe prend contact avec des **entreprises témoins** qui permettront d'enrichir le travail avec une étude de terrain
- S4-S5-S6-S7: première séance de consultance avec l'équipe enseignante (en groupe) pour consolider cette première phase du travail (30 minutes)
- Deux conf calls peuvent être organisés avec le tuteur ou la tutrice si besoin



Deuxième partie : le travail en groupe

- S8-S9: Les sous-groupes d'un même groupe se réunissent pour partager leurs travaux et intégrer ceux-ci dans un ensemble cohérent (synthèse, choix, présentation d'alternatives possibles)
- ~S9: d'autres contacts sont pris avec des entreprises si nécessaire
- S9-S10-S11-S12: deuxième séance de consultance avec l'équipe (en groupe) pour consolider cette phase de synthèse (30 minutes)
- ~S10: le groupe prépare la rédaction d'un rapport unique (10 pages, bibliographie non comprise)
- ~S12: le groupe reprend contact avec son tuteur ou sa tutrice pour organiser la séance de conclusion (2h-4h en présentiel)
- ~S14-blocus-session: le groupe prépare sa présentation orale



Comment travailler à 15 ?

S'organiser, répartir les tâches

- Rapport du sous-groupe

Exemples de tâches	Nom & prénom de l'étudiant	Commentaire
<ul style="list-style-type: none">- Recherche de littérature- Recherche d'entreprises à consulter- Préparation des interviews- Organisation et tenue des interviews- Analyse des interviews et rédaction du rapport- ...		



Comment travailler à 15 ?

- Désignation (élection) des rapporteurs pour la synthèse des rapports de sous-groupes

Exemples de tâches	Nom de l'étudiant	Commentaire
- Définir une méthode de désignation et la faire valider par le groupe		
- Mettre en œuvre cette mesure		
-		

- Synthèse des rapports des sous-groupes

Exemples de tâches	Nom de l'étudiant	Commentaire
- Co-rédaction du rapport final pour le groupe		
-		



Comment travailler à 15 ?

- Élaboration de la présentation

Exemples de tâches	Nom de l'étudiant	Commentaire
- Réalisation d'une présentation ppt		
- Réalisation d'une video		
-		

- Présentation et défense de la présentation

Exemples de tâches	Nom de l'étudiant	Commentaire
- Assurer la présentation		
-		

