

## Thème 0 : la pédagogie d'auto-détermination : Comment devenir étudiant entreprenant ?

### Théorie de l'auto-détermination

On distingue 3 théories :

Pour apprendre il faut avoir un projet (mise en œuvre par l'étudiant) ;

- **A motivation** : étudiant qui vient pour faire ses 5 ans (pas de projet et pas de motivation) ; pas de plaisir. → Aucun sens de l'action
- **Motivation extrinsèque** : personne qui fonctionne par la punition, par la peur (famille) ou par récompense. → Un sens de l'action à TCT.
- **Motivation intrinsèque** : les gens motivés, ils vont à l'école par choix. Ils ont des projets perso et pro. → Etudiants entrepreneurs, qui supportent la souffrance/stress. → Un sens soutenu de l'action. → **Personne entreprenante.**

### Qui suis – je ? Analyse de la personnalité

La personnalité peut se définir comme une organisation relativement stable de pensées, comportements, émotions qui caractérisent un individu et son mode d'être dans le monde.

La personnalité → Explique le mode permanent de fonctionnement de l'individu quelles que soient les Situations auxquelles il est confronté.

Les années 40 : MBTI : un indicateur de personnalité développé par Myers Briggs.

### Mode de fonctionnement de la personnalité

On distingue 3 dimensions qui déterminent le mode de fonctionnement de la personnalité :

- **La place dans le groupe** (Introvertis/extravertis) I/E : Ouvert ou fermé. Mon énergie est elle orientée vers l'intérieur ou l'extérieur. (Réfléchis/concentration ou bien sociable)
- **Percevoir les informations** (Sensation/intuition) S/N : Comment j'analyse l'information ? est ce par les 5 sens ou l'intuition ?
- **Prendre des décisions** (Thinking/Feeling) T/F : Comment je décide (J'utilise mon cerveau, analyse ou bien le feeling)
- **Comment s'organiser/temps** (Jugement/Perception) J/P : Le style de vie, soit par perception ou par jugement.
  - Perception : flexibilité, curiosité, spontanéité.
  - Jugement : Organisation, structure, décision, réflexion

### MBTI

**L'orientation de l'énergie** : D'où tirez-vous votre énergie et sur quoi vous préférez l'orienter.

(Introvertis ou extravertis)

→ Certains d'entre nous sont plutôt attirés vers le monde extérieur et d'autres plutôt vers le monde intérieur !

**Les modes de perception** : Comment préférez-vous recueillir spontanément l'information ?

Sensation (Détails Présent Pratique Procédures Séquentiel Répétition) ou intuition (Grandes lignes Futur Imaginatif Inventions Aléatoire Variété)

→ Certains préfèrent des faits précis et voient les arbres avant la forêt. D'autres ont plutôt une vue d'ensemble immédiate et voient la forêt avant les arbres.

**Les critères de décisions** : Comment prenez-vous vos décisions ?

Pensée (Objectif Justice Froid Impersonnel Critique Analyse) ou sentiment (Subjectif Harmonie Chaleureux Personnel Compliment Empathie)

→ Certains procèdent plutôt d'une manière logique en appliquant une grille de critères. Et d'autres se décident plutôt en fonction de leur échelle de valeurs personnelle.

**Le style de vie dans le monde extérieur** : Comment abordez-vous le monde extérieur ?

Jugement (Organisation Structure Décision Réflexion Conclusion) ou perception (Flexibilité Au fil de l'eau Curiosité Spontanéité Ouverture Attente)

L'objectif derrière le MBTI n'est pas de changer de personnalité, mais c'est de mieux se connaître, définir les zones de confort, proposer des voies de travail possibles et trouver les zones à développer.

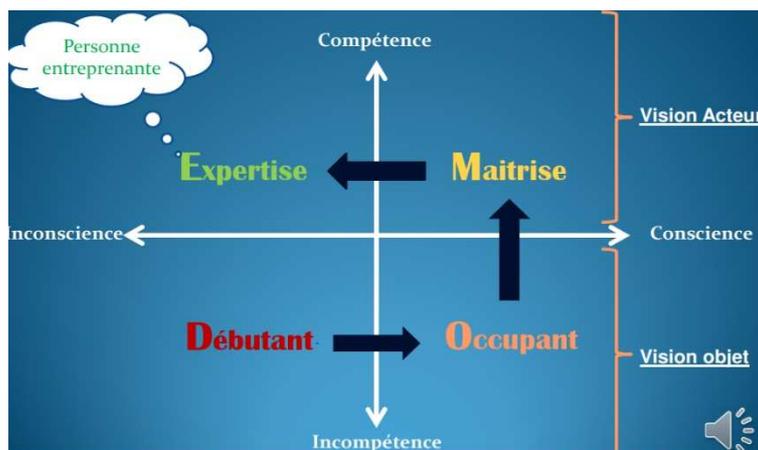
### Les 3 types de zones

**Zone de connaissance** : la personne fait ses devoirs et toujours obéissante mais il n'y a pas de nouveauté.

**Zone de croissance** : la personne devrait expérimentée de nouvelles sensations/aventures.

**Zone de confusion** : c'est lorsqu'on veut avoir plus dans sa vie, mais on ne sait pas comment et on veut partir dans toutes les directions.

### Le processus DOME



**D** : Cette étape se situe juste avant que l'on fasse nos premiers essais.

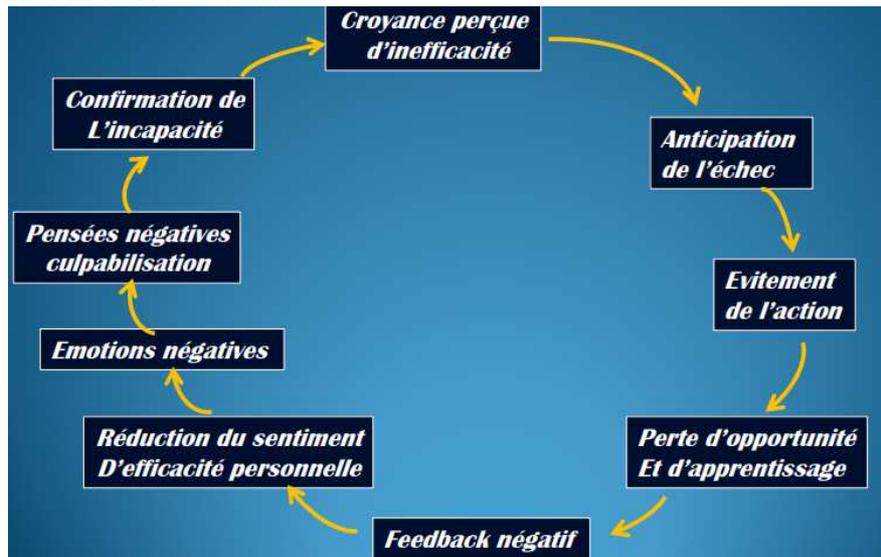
**O** : Cette autre étape se révèle après notre première tentative à faire quelque chose de nouveau.

**M** : Cette autre étape est le début " visible " de notre succès. C'est au moment où nous sommes capables de quelque chose, mais que nous devons constamment y penser pour ne pas s'éloigner de nos techniques ou pour ne pas échouer de nouveau.

**E** : À ce moment, vous maîtrisez une technique ou une manière de penser. Vous faites des activités ou vous pouvez prendre de bonnes décisions sans même y penser.

## Le syndrome de l'impuissance acquise « Martin SELIGMAN »

La boucle de déficit de l'estime de soi



→ Même si ce que représente la boucle est négatif, la psychologie aide la personne à s'en sortir ;

→ L'apprentissage reste aussi une solution ;

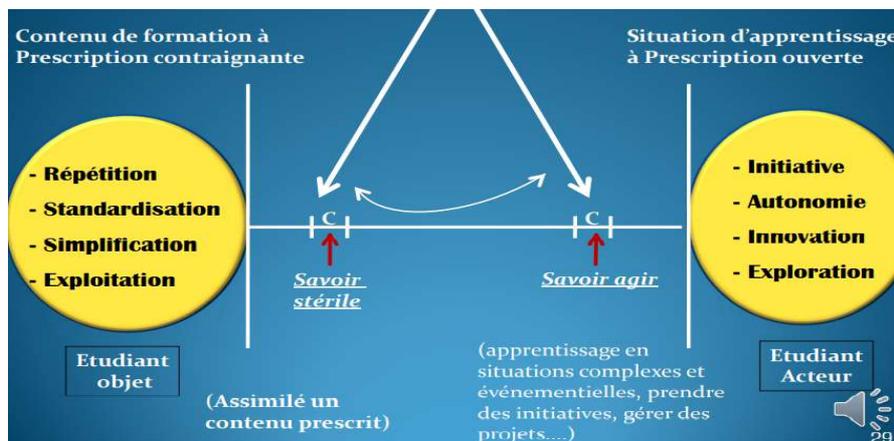
## Comment libérer votre cerveau (voir film)

### La force de l'apprentissage

« J. WATSON » Tout comportement résulte d'un apprentissage ;

- Les comportements inefficaces peuvent être désappris et remplacés par d'autres plus fonctionnels afin de mieux s'adapter à l'environnement
- L'environnement joue un rôle clé en renforçant certains comportements efficaces et en décourageant d'autres (L'environnement joue un rôle important dans le comportement)
- Le passage à l'action est indispensable pour acquérir et parfaire de nouvelles Compétences et recevoir un feedback mobilisateur (L'apprentissage se fait par l'action, il permet de changer le comportement)

## Le curseur de l'apprentissage



## Auto-efficacité personnelle : Quand on veut, on peut ?

### Théorie de ALBERT BANDURA (self efficacy)

Cette théorie peut servir à un étudiant à changer ses croyances d'inefficacité, et comment s'automotiver.

Sentiment d'efficacité augmente → Les objectifs augmentent → La motivation augmente ;

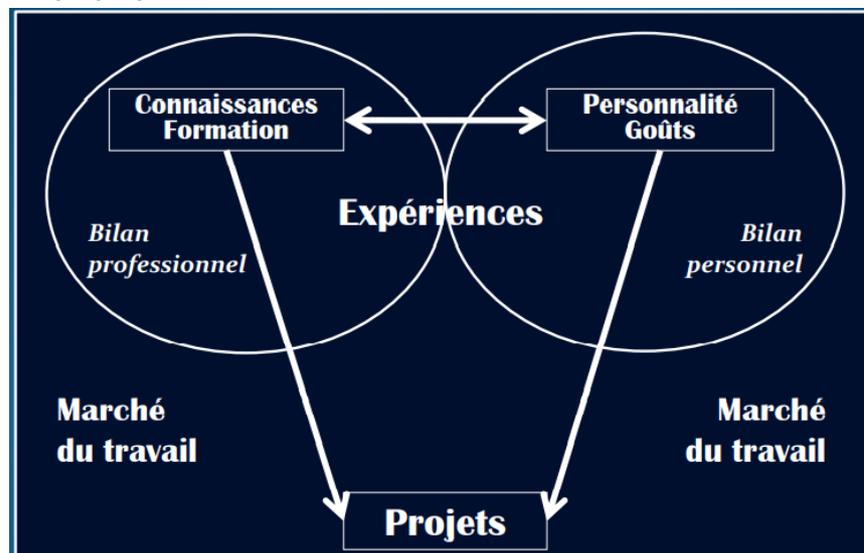
- « C'est la croyance que possède l'individu en sa capacité de réaliser ou non une tâche »
- Plus ce sentiment d'efficacité personnelle sera élevé, plus il développera des objectifs ambitieux et sera animé d'une motivation forte pour les réussir
- La perception qu'a une personne de ses capacités à exécuter une activité, influence et détermine son niveau de motivation et son comportement.

### Théorie de lieu de contrôle « Julian Rotter »

- La croyance que nous avons ou pas un certain contrôle sur l'issue d'une Situation à des répercussions importantes sur notre motivation et notre action
- Les personnes avec un lieu de contrôle externe ont le sentiment que le résultat de leurs actions est influencé par des forces externes
- Des études montrent que les sujets internes sont généralement plus persévérants, plus confiants, plus indépendants et résistent mieux au stress et à l'échec
- Une vision interne, un travail sur l'estime de soi et plus grande anticipation des résultats dans nos actions peuvent nous rendre plus performants.

Tout ce qui arrive de mauvais, on essaye d'accuser des personnes externes. Par contre, tout ce qui nous arrive de bon, on dit que c'est par coïncidence et vice versa.

### La pédagogie par le projet professionnel



### Préparer son projet professionnel et personnel (PPP) c'est :

- Devenir acteur de son avenir
- Se créer un réseau et un carnet d'adresse (parrain...)
- Apprendre à se connaître
- Anticiper au lieu de subir le marché du travail
- Se positionner de façon concurrentielle

### Quatre positions pour préparer mon projet pro :

- Ce que je suis
- Ce que je sais faire
- Ce que je veux faire
- Ce qu'il me faut acquérir pour pouvoir le faire

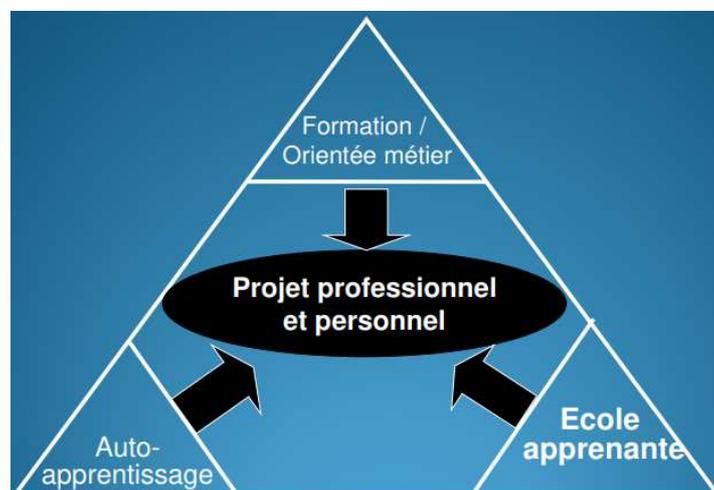
### Exemple de life skills que doit posséder une PE

1. Adaptabilité culturelle
2. Engagement social
3. Empathie naturelle
4. Equanimité et sérénité
5. Perspicacité et clairvoyance
6. Simplicité et efficacité
7. Conscience de soi
8. Prise de décisions et de risque
9. Savoir optimiser son stress
10. Créativité et compétitivité
11. Pensée latérale
12. Résilience
13. Assertivité

### Plan d'action de l'étudiant entreprenant :

- Maîtriser le MindMapping pour mieux apprendre
- Mettre fin à la procrastination
- Participer activement aux projets de classe
- Être capable d'associer un sens à toutes les matières du cursus
- Participer activement aux projets parascolaires
- Participer aux projets associatifs
- Offrir des prestations professionnelles en version free-lance
- Multiplier & Optimiser ses émersion en entreprise
- Se comparer aux meilleurs étudiants dans le monde
- Activer l'auto formation et l'auto apprentissage

### Triangle de la pédagogie de l'autodétermination



## Thème 1 : le devenir de la GRH : les grandes mutations

Toutes les fonctions de l'entreprise sont confrontées à des mutations importantes. La fonction RH est très importante dans les périodes de changements/difficiles.

### Les 3 modèles d'analyses et de référence

#### a) Modèle instrumental et universaliste de la GRH :

C'est ce qu'on enseigne dans les écoles et ce qu'on trouve dans les manuels. Ce modèle englobe des recettes, des méthodes conçues par des experts validés par des multinationales et commercialisées à travers le monde sans tenir compte ni le contexte ni la culture ni les revendications des salariés.

C'est un modèle qui se base sur une hypothèse faite par les employeurs (la classe dominante de la société). C'est l'approche classique ou il y a une convergence naturelle entre les dimensions éco et sociales. C'est-à-dire que la dimension sociale doit servir la dimension économique (le salarié doit accepter tout ce qu'on lui donne comme des outils, des démarches, parce que c'est dans son intérêt et parce que c'est fait par des experts et c'est la meilleure façon de gérer le RH. « Le One Best Way » préconisé par les classiques au niveau de leurs théories (fordisme, relation humaine, socio technique, systématique). L'objectif c'est de démontrer aux salariés que ce qu'on dit est naturel et légitime.

Par exemple : la pesée des postes : c'est la façon avec laquelle on détermine le salaire pour un poste. On peut expliquer par une logique mathématique que le poste d'un salarié vaut le SMIG et qu'il peut gagner 10 fois son salaire, parce que c'est justifié par l'ancienneté, le diplôme, le poste. Donc il y a une sorte de classification de poste et des salaires selon la pyramide de l'entreprise et bien sur chaque poste a un référentiel d'emploi.

Dans ce modèle, il y a une absence totale de conflits, c'est un paradigme basé sur l'ordre et l'harmonie et les consensus. « Paradigme fonctionnaliste »

- ➔ La fonction RH devient une fonction technique au service des objectifs de rentabilité financière. Ce qui reste légitime et qui laisse de côté toute tentative de revendications.

#### b) Modèle de l'arbitrage managérial :

Ce modèle a vu le jour suite aux revendications des salariés par l'amélioration des conditions de travail, de salaire et de valorisation).

Par conséquent, des grevés des syndicats sont apparues.

Dans le monde de l'entreprise, il y a toujours un accord entre les acteurs éco et sociaux. Il y a toujours de divergences. Alors on devrait faire un arbitrage managérial pour ramener tout le monde à s'asseoir autour d'une table négociation et à reconnaître pour la 1ere fois que le salarié à le droit de négocier, a une marge de manœuvre qu'il peut utiliser. Ce qui met fin à une hypothèse du modèle de pensée classique « le One Best Way n'existe plus ».

La GRH devrait être construite avec le corps social présent (syndicats, représentants personnels, salariés). On doit tout renégocier avec le patronat et obtenir des concessions sous forme de négociations syndicales et de conventions collectives.

Le modèle de paradigme de référence est un paradigme qui reconnaît l'existence des désaccords, des conflits et reconnaît aussi qu'il y a une capacité intellectuelle capable de réguler cette relation employeur/employé.

La GRH redevient une fonction partagée.

### c) Modèle de la gestion des confrontations

Même une organisation qui a une un syndicat fort peut être dans un fonctionnement sophistiqué. Un Etat démocratique est un Etat ou il y a un gouvernement fort et un syndicat fort. (Equilibre)

Avoir la logique de confrontation, divergences, On peut même fonctionner en gardant certains niveaux de divergences. Ce qui permet de gérer l'entreprise en déséquilibre.

Les divergences sont considérées comme plus essentielles, et ne seront jamais réduites définitivement. Par exemple : gérer la rémunération individuelle et collective.

On est dans un autre paradigme : « paradigme de complexité » qui se base sur l'alternance entre l'ordre et le désordre. On fait référence au modèle de Schumpeter : Pour construire qlq chose, il faut détruire les anciennes bases, références.

### Les paradigmes dominants en GRH :

#### Paradigme 19<sup>ème</sup> siècle :

- Faible exigence de flexibilité chez les individus et l'entreprise
- Sensibilité aux besoins des clients et employés
- Organisation basée sur la P°
- Orientation Employé/Client

#### Paradigme 20<sup>ème</sup> siècle :

- Faible exigence de flexibilité chez les individus et forte chez l'entreprise
- Sensibilité aux besoins des clients
- Organisation axée sur le marché
- Orientation clients

#### Paradigme 21<sup>ème</sup> siècle :

- Fortes exigences de flexibilité chez les individus et l'entreprise
- Sensibilité aux besoins des clients et employés
- Structure personnalisée
- Client exigeant et volatile : e/se n'a plus le droit à l'erreur
- Effort de fidélisation des clients et employés.

### Modèles productifs dominants

	Taylorien	Flexible
Contexte stratégique	P° et C° de masse	Coûts, qualité, variété, innovation
Contexte organisationnel	Opération (tâche)	Evènement
Négociation sociale	Compromis fordien	Crise de la régulation
Gestion de la MO	Gestion du personnel basée sur le poste	GRH basée sur les compétences

### Les différents niveaux de la fonction RH (selon J. Marie PERETTI)

#### - Niveau administratif du personnel :

Gestion documentaire, suivi des dossiers, relations sociales, aspects juridiques et réglementaires.

#### - Niveau de gestion de RH :

La GPEC, fixation des procédures de recrutement, les plans de carrières, les politiques de rémunération, les plans de formation.

#### - Niveau stratégique

Adéquation des RH à la stratégie, alignement à la stratégie RH sur la stratégie globale, cohérence entre les sous fonctions.

## Les trois rôles de la fonction RH

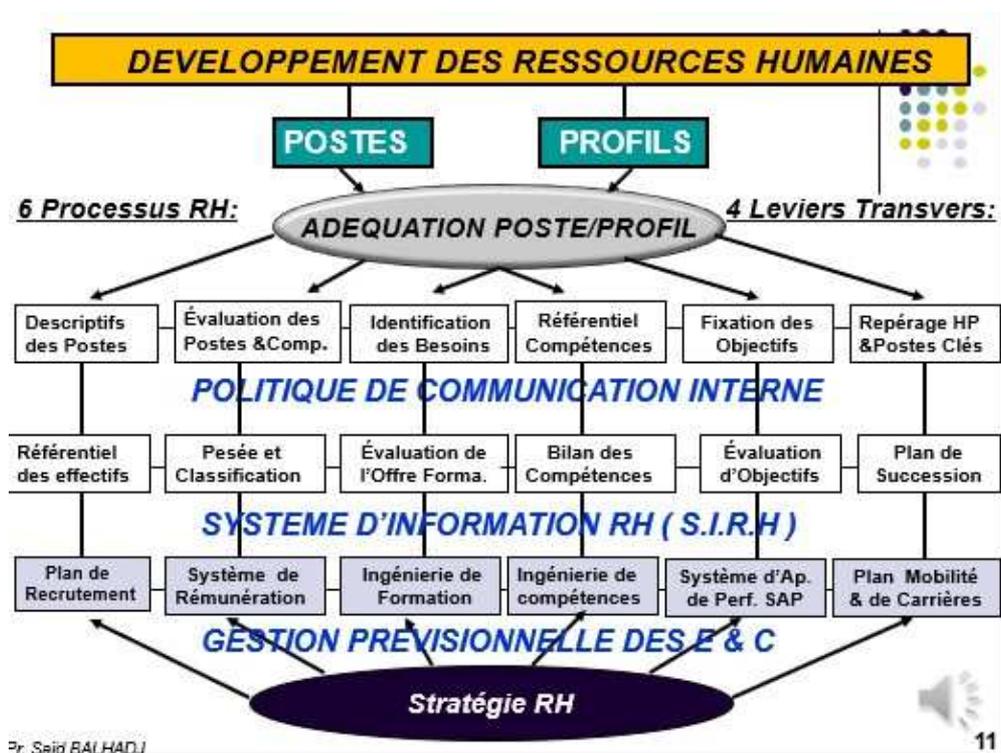
**Organiser** : Mise en œuvre de l'organisation et de la structure en harmonie avec le métier, la mission, vision et la stratégie de l'entreprise. Comment je peux organiser la fonction RH, c'est le premier pilier de la bonne gestion de RH : c'est de gérer la **cohérence**, jeter les bases de la confiance,

**Administrer** : c'est le 2eme pilier : Optimiser les processus administratifs et dynamiser les relations de proximité pour un climat social optimale. Si vous voulez construire une GRH, vous devez le construire avec les partenaires sociaux (représentants personnels), il faut dire la vérité aux salariés mais c'est très complexe d'être sincère avec eux. IL FAUT Professionnaliser la gestion du personnel et les RP pour entretenir la **confiance**

**DEVELOPPER** : mobiliser les compétences et stimuler les changements par des politiques de développement des RH.

→ Une fois qu'on a les deux piliers : confiance et cohérence, on peut facilement développer et mobiliser les compétences. Donc il y a une possibilité d'évolution. Plutôt de coévolution (le salarié, l'entreprise évoluent) par des politiques de développement des RH.

## Développement des RH



Ce schéma retrace la GRH dans sa globalité avec toutes ses composantes. Les différents éléments de la stratégie RH, ça commence par un plan de recrutement et ça finit par un plan de gestion de carrière. La finalité de la GRH est l'obtention de l'adéquation poste/profile : comment mettre la bonne personne au bon endroit. Après l'obtention de cette adéquation on peut penser à travailler le développement RH.

Au niveau des processus RH, nous avons 6 : recrutement - rémunération - formation - ingénierie de compétences - système de d'ap. de Pert.SAP - plan de mobilité et de carrière.

Tous les salariés ont le droit aux 3 premiers processus. Les 3 derniers concernent les compétences clés. (Les 20% qui créent les 80%)

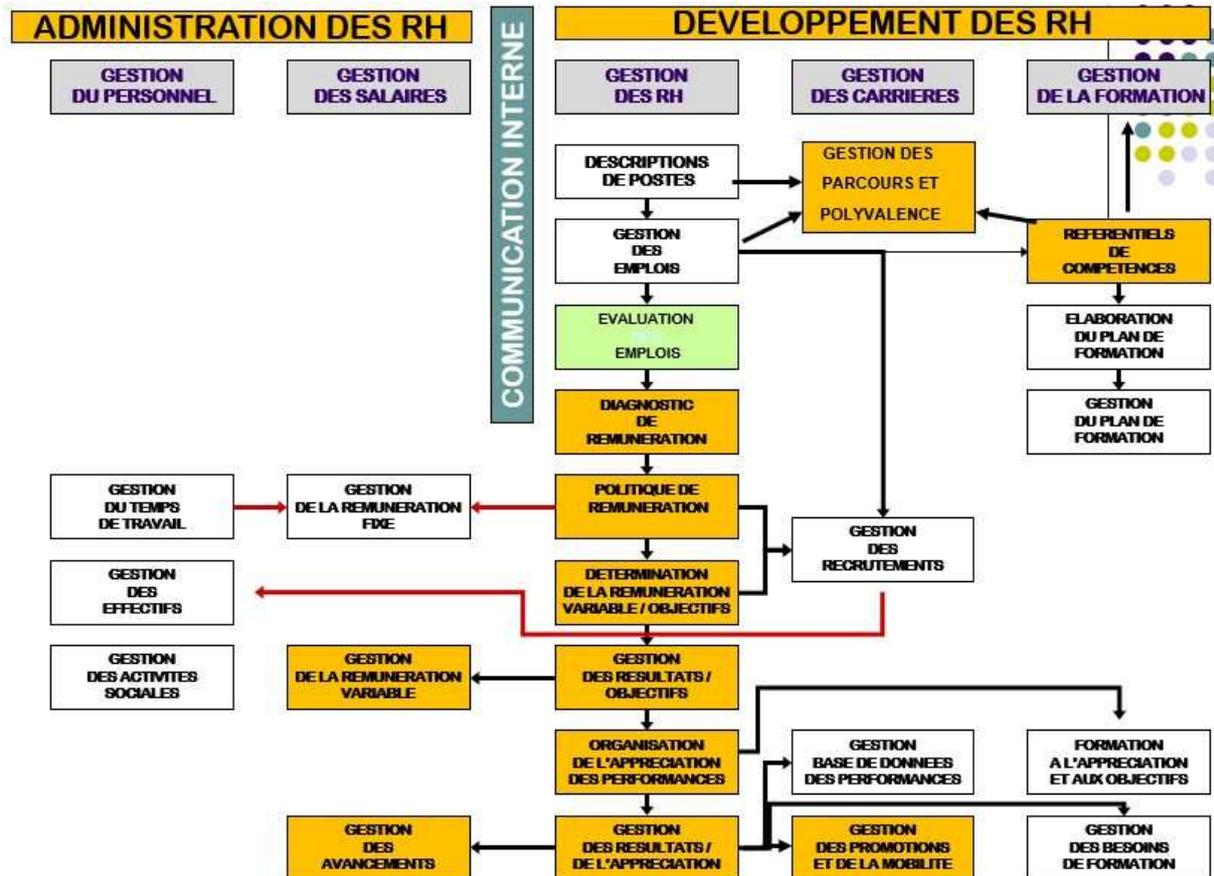
**GRH : vue d'ensemble :** (entre la première et la deuxième il y a de la communication interne)

- **Administration des RH :**

Gestion du personnel (de son entrée à son départ), gestion des salaires (dans la conformité aux normes sociales et juridiques).

- **Développement des RH :**

Gestion des RH (développement collectif des hommes et leurs compétences), gestion des carrières (gestion individuelle des postes et parcours, gestion des performances et des rémunération), gestion de la formation.



**Faire face aux grandes mutations :**

**1<sup>er</sup> constat : La RH devient la seule ressource rare :**

Les entreprises peuvent produire les mêmes produits/services, mais la politique RH qui crée la différence (avantage concurrentiel). L'implication des salariés est la clé de différenciation et de réputation de l'entreprise.

**2<sup>ème</sup> constat La Mère entreprise n'existe plus :**

Finis l'emploi stable, la carrière à l'ancienneté (le cas de Covid 19 et son impact sur les entreprises : pas mal d'entreprises ont réduit leurs effectifs). Il faut changer votre perception par rapport au travail, et de le voir comme un travail à temps partiel. L'emploi devient flexible (CDD, intérim).

**3<sup>ème</sup> constat : une GRH de plus en plus orientée business :**

La fonction RH est liée à la performance économique. On a créé des business RH Partner attaché à la production. On a mis de la RH de proximité. On se focalise sur des missions à haute valeur ajoutée : Formation....

**4<sup>ème</sup> constat : Une GRH fortement impactée par la crise :**

La fonction RH était fragile. Face à une crise, les entreprises traditionnelles réduisaient leurs dépenses au niveau social. Par conséquent, elles perdent l'équilibre. (Baisse de mobilisation des salariés, pessimisme, tension sociale, absentéisme).

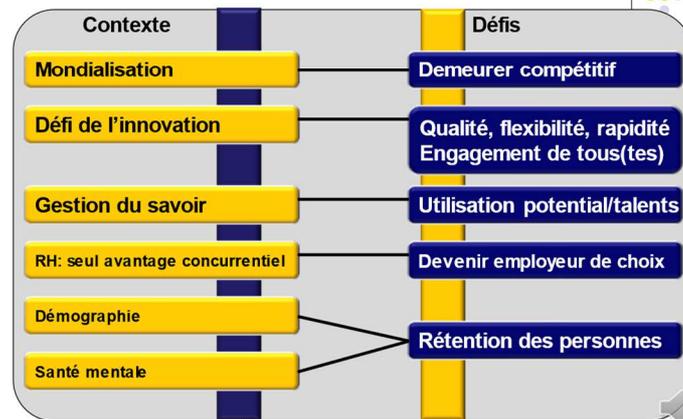
## Conformité Sociale : Un levier de motivation (pyramide de Maslow)



23/09/2019

102

## Contexte et défis

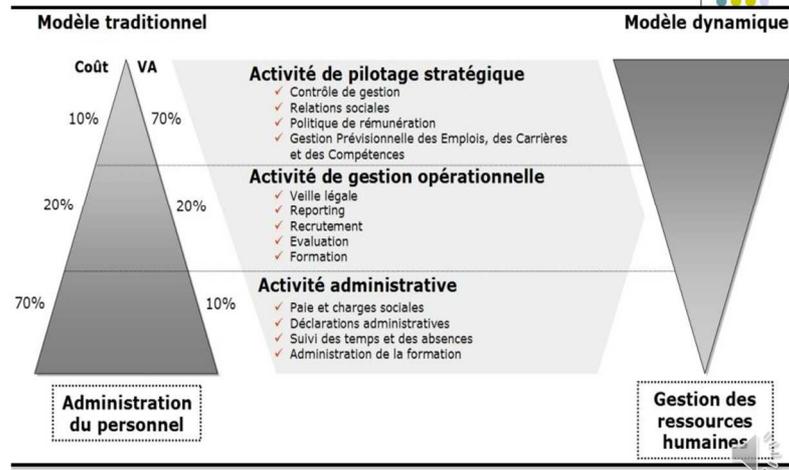


Pr. Saïd BALHADJ

20

### La mutation du modèle de GRH

## La mutation du modèle de GR



Pr. Saïd BALHADJ

21

## Les mutations profondes (Oubliez vos classiques)

**Le secteur tertiaire** : devient le secteur qui crée plus de valeur, on ne mesure pas la valeur d'un salarié par ce qu'il produit mais à ce qu'il réalise.

**Le CDI obsolète** : c'est dépassé, lorsqu'on est en juste à temps (flexible), le salarié devient maître de son temps.

**Le salariat, un souvenir** : Beaucoup des entreprises aujourd'hui ne recrutent pas des salariés, mais d'avoir des contrats de service, d'intérim, freelance, des prestations de services.

## Les profils les plus recherchés

Les entreprises cherchent des salariés curieux (avoir une curiosité insatiable), qui pratiquent l'observation et le doute, intelligent, compétent techniquement, visionnaires, optimistes par nature, gens motivés (auto-motivation) et tenaces à toute épreuve et en période de difficultés.

## La transformation du marché de travail

La vraie crise du marché de travail : la digitalisation.

1. La polarisation du marché du travail : - Pôle nord : pôle des génies, RD, conception. Innovation. – pôle sud : métiers de services à la personne, (infirmier, plombier, livreur ...) – les middles : les métiers de l'administration, du management,
2. Un marché du travail ultra-concurrentiel : « conventions »
3. Un marché du travail mondialisé : élargir sa recherche

## Nouvelles formes d'emplois :

- Emploi de services
- Emploi de savoir (idée=ressources)
- Emploi atypique (freelanciat, volontariat, Anapec, ...) contraire du fonctionnariat et salariat
- Mobilité internationale
- Externalisation (faire la compta de plusieurs clients au lieu d'être employé dans une seule société)
- Essaimage (L'essaimage est l'accompagnement à la diffusion d'une activité économique par l'institution qui en est à l'origine. Concrètement, il s'agit pour une entreprise ou une association d'aider une personne à créer une entreprise ou association similaire sur un autre territoire.)
- Auto-entrepreneuriat

## Compétences recherchées

### Les compétences techniques les plus attendues :

- Innovation 32%
- Relation client 33%
- Technologie digital 35%

### Compétences comportementales les plus attendues :

- Adaptabilité 28%
- Gestion du stress 30% gérer son stress et le stress de son équipe
- Travail en équipe 33% COMMENT gérer une équipe

## Les défis actuels de la GRH

1. Les relations sociales et la négociation collective : la paix sociale : gestion des syndicats, paix sociale durable
2. Incertitudes économiques : la géostratégie ? : tout ce qui se passe dans un pays peut arriver à un autre (bourse)

**Les métiers qui progressent actuellement** : ventes, média, market, éco sociale et solidaire, santé

## Les défis actuels de la GRH :

- Internationalisation : prob de culture
- E/se, image, attentes : RSE & marque employeur
- Relations sociales et négociation collective : la paix sociale
- Dématérialisation : à l'ère de la nouvelle technologie
- Géostratégie : incertitudes éco
- Evolution démographique : gestion des âges (génération connectée)
- Eclatement et externalisation des pratiques RH

## Les défis pour la fonction RH :

Partenariat : avec les autres fonctions

Crédibilité : le DRH doit l'être

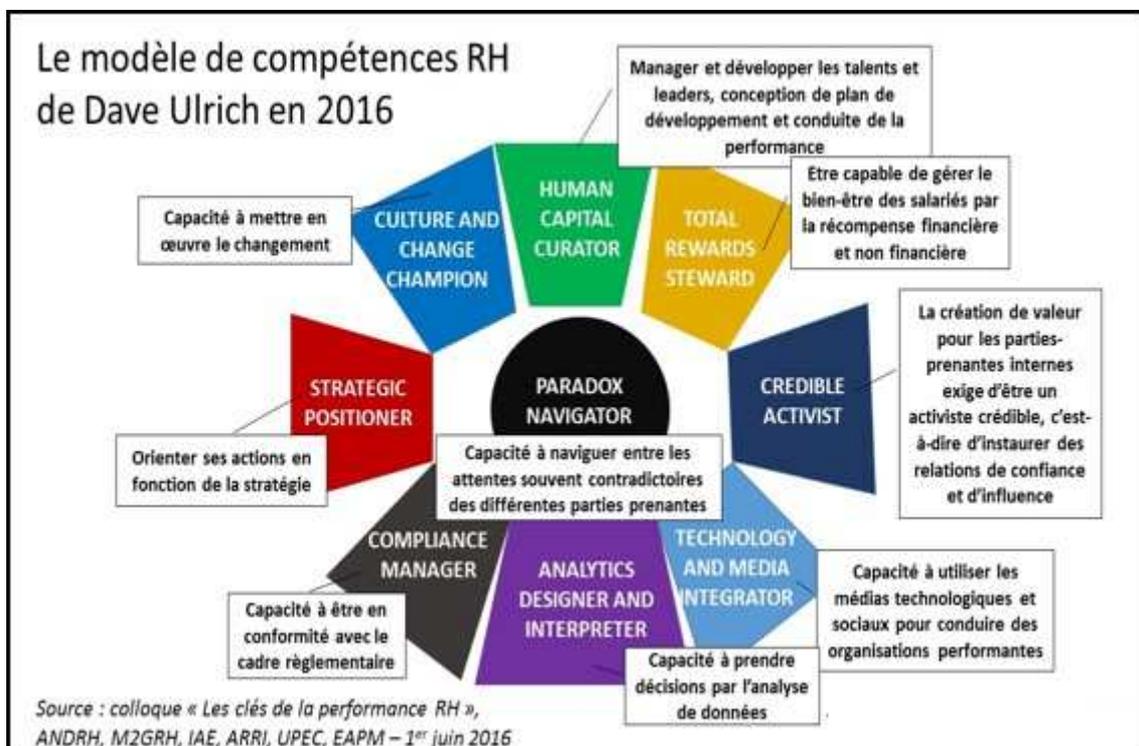
Changement : promotion et conduite de la transformation des e/ses

Reconnaissance : reconstruction des relations sociales

## Nouveaux rôles pour les DRH

- Le DRH, un coach et un avocat ? Défendre et accompagner les salariés
- Le DRH, un catalyseur d'équipe ? mobiliser l'équipe ; injecter l'énergie positive
- Le DRH, un recruteur de talent ?
- Le DRH, le porte-monnaie de l'entreprise ? la rémunération
- Le DRH, l'évaluateur des performances ? performance des salariés, évoluer la carrière
- Le DRH, l'agent du changement ? En cas de conflit, en cas de crise ou de tension, le DRH invente de nouvelles solutions
- Le DRH, un formateur ?

## L'évolution du modèle de Dave Ulrich :



Il reprend parfaitement le modèle de référence de la gestion de contradiction, le RH est face à un monde paradoxal, l'e/se devient complexe, les salariés et l'environnement exigeants ...

## Thème 2 : La GRH de demain : les défis transversaux

### GRH et conduite du changement :

**Mark Twain** : « ils ne savaient pas que c'était impossible, alors ils l'ont fait »

→ Il faut changer de regard et reculer pour mieux visionner la situation actuelle

### Sensibilisation et cadre de référence :

Hervé Sérieyx : « l'organisation nouvelle pourra naître que si de nouvelles manières de penser, d'être soi-même et d'être ensemble émergent »

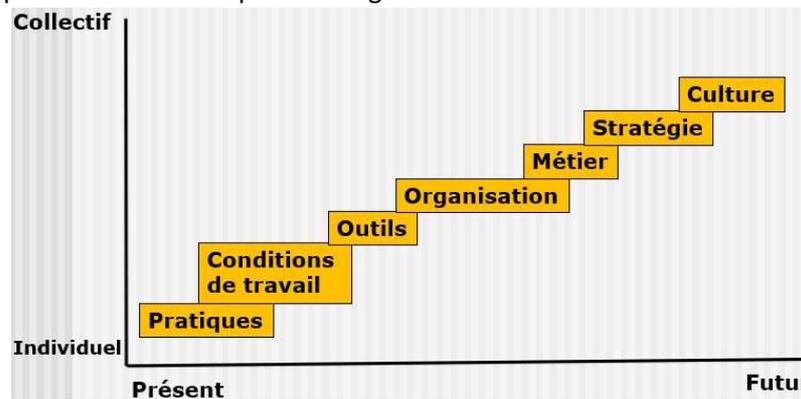
→ Notre comportement est l'ennemi de notre efficacité et progrès, il faut absolument changer de regard et essayer de penser positivement.

### Constats : Face aux changements

- L'individu ne craint pas le changement, il refuse la régression : on a peur de perdre les acquis
- Réaction de doute, d'angoisse, voire de résistance : une réaction émotionnelle normale chez l'être humain
- Le changement est une rupture entre un existant obsolète et un futur synonyme de progrès : on refuse le troc entre la situation actuelle où il n'y a pas de compétitivité et entre un futur prometteur plein de risques

### Les différentes ruptures que peut vivre une personne :

1. **Les pratiques** : les manières de faire peuvent changer
2. **Les conditions de travail** : ils peuvent changer, par exemple le télé travail et le stress
3. **Les outils** : développement informatique et technologique, il faut avoir accès à l'informatique
4. **L'organisation** : si par exemple l'entreprise a été vendue il y aura un changement de pouvoir
5. **Le métier** : automatisation du travail donc le salarié doit faire des formations importantes
6. **La stratégie** : chaque changement impacte la stratégie
7. **La culture** : les transitions culturelles que doit subir le salarié si par exemple l'entreprise a été achetée par une autre entreprise étrangère



→ Un autre constat de catégories de personnes : des personnes qui voient les choses telles qu'elles sont et disent pourquoi et des personnes qui voient les choses telles qu'elles pourraient être et disent pourquoi pas.

**Typologie et démarche du changement :**

<b>progr</b> <b>ressif</b>	<b>Changement prescrit</b>	<b>Changement construit</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Réponse à des contraintes de l'environnement (réglementaire, technologique, etc.) la loi 09/08</li> <li>• Régime des retraites</li> <li>• L'IPE</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evolutions de l'organisation qui amènent à changer les manières dont les acteurs se représentent leur entreprise</li> <li>• 1 à 10 ans</li> <li>- Culture client, marque employeur</li> </ul>
<b>Brutal</b>	<b>Changement de crise</b>	<b>Changement adaptatif</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Solution a un dysfonctionnement</li> <li>• 1 jour à 3 mois</li> <li>- Accidents, grève, plaintes de clients</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transformation des pratiques et de l'organisation</li> <li>• 6 à 18 mois</li> <li>- Nouvel outil informatique,</li> <li>- Compétences commerciales</li> </ul>
	<b>Imposé</b>	<b>Volontaire</b>

**Gestion de résistance :**

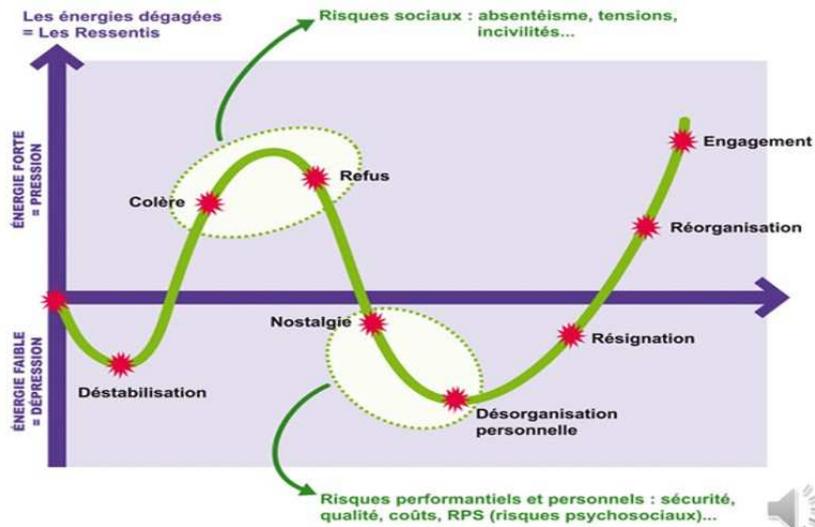
- 10 % de Proactifs, favorables, prescripteurs du changement, vantant ses mérites, animés de motifs divers = relais
- 80 % de Passifs, neutres en attente de résultats, besoin de sécurisation, basculent en participation avec les preuves de réussite.
- 10 % d'opposants qui affichent ouvertement et publiquement,
  - **Objectif** : faire basculer au moins 41 % des passifs pour réussir

**Les gènes de résistance :**

- Le cerveau reptilien a pour mission de nous protéger. Il gère les fonctions organiques, vitales à la survie de notre corps telles que respirer, boire, manger, etc.
- Le cerveau limbique, est en charge de gérer nos émotions. Il traite notre affectivité et nos sentiments.
- Le cerveau néocortex nous permet d'analyser, d'évaluer, de tempérer les affres du cerveau émotionnel en apportant un éclairage rationnel. C'est le cerveau qui fait les choix rationnels, il est l'arbitre entre les deux premiers.
  - Si les 3 cerveaux sont défaillants, le cerveau spirituel intervient.

## Le processus de deuil :

C'est un processus d'acceptation, est ce que la personne va passer des années en deuil ou va vite rattraper et passer à autre chose.



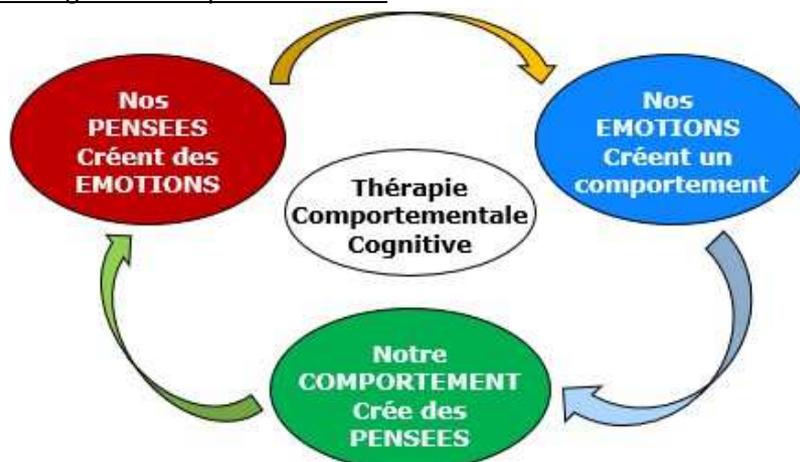
## La démarche de conduite de changement :

### 1. Pourquoi changer ?

- La montée des emplois de services à la production : bcq de métiers de services remplacent des métiers d'usine, ce qui demande une qualification soft and hard
- Changement dans la composition de la valeur ajoutée : la marge bénéficiaire n'est plus dans la production mais plutôt dans la commercialisation et la R&D
- L'accélération du changement : la course vers l'innovation et la flexibilité
- Changement dans la référence spatiale de l'entreprise : il n'y a plus de frontières ou limites, la guerre commerciale est répandue partout dans le monde
- La digitalisation du monde de travail « industrie 4.0 » : l'entreprise commence à dématérialiser les processus administratifs, l'usine devient robotisée.
- Le pouvoir des réseaux sociaux : exemple du boycott de certaines entreprises Marocaines.  
→ Tous ça nous donne une nouvelle organisation

### 2. Changer quoi ? (À l'échelle de l'individu)

- L'approche cognitive-comportementale :



→ Il faut casser le cercle vicieux des pensées et émotions négatives

Pour que le salarié soit compétitif et engagé au lieu d'avoir une perception négative il y a un modèle : le modèle ABCDEF :

<b>A</b>	<b>Elément déclencheur :</b> « J'ai ce rapport à rendre pour demain soir...! »
<b>B</b>	<b>Pensées automatiques :</b> « Oh non... Je ne vais pas arriver à le rendre dans les délais... »
<b>C</b>	<b>Conséquence :</b> « je dois absolument rendre ce rapport dans les délais, sinon mon chef va penser que...! »
<b>D</b>	<b>Remise en question des croyances et des conséquences :</b> « Est-il possible de regarder cette situation d'une manière différente? Ma réaction est-elle proportionnée réellement à l'événement? »
<b>E</b>	<b>Décrire le résultat recherché :</b> Quel serait l'attitude et l'action la plus appropriée ? Avec quelles conséquences possibles ? »
<b>F</b>	<b>Exprimer les sentiments et les comportements qui résultent de l'adoption de nouvelles croyances rationnelles</b>

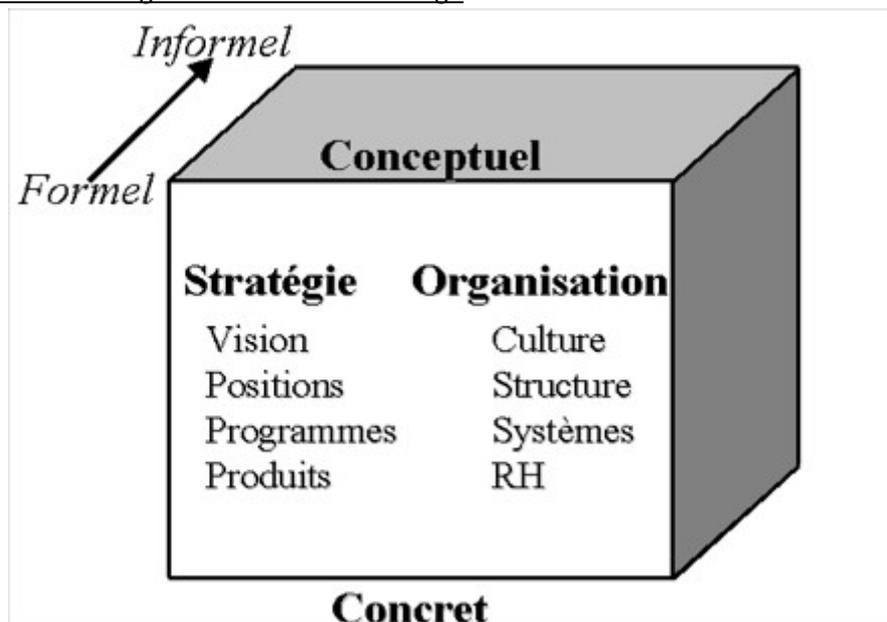
B : un blocage au niveau de l'esprit freiné par une pensée automatique

D : être conscient que si je ne fais pas mon travail c'est contre moi et je n'aurai pas de promotion, ni d'augmentation de salaire, ... je dois faire un recul et voir si vraiment ça mérite

E : reformuler à nouveau le travail demandé

F : une fois je suis rationnel, je contrôle mes pensées, le travail je le fais facilement

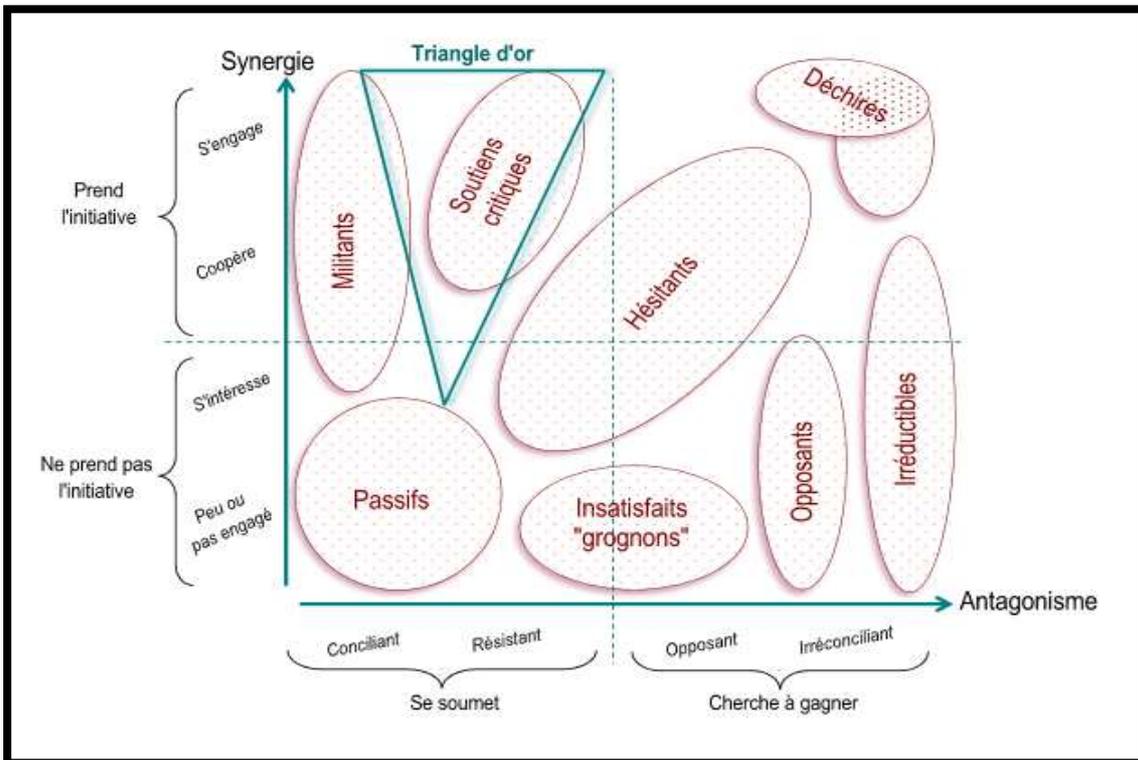
- Le cube du changement selon H.Minzberg :



Il existe deux dimensions dans l'entreprise : la dimension visible ou formelle et la dimension invisible ou informelle.

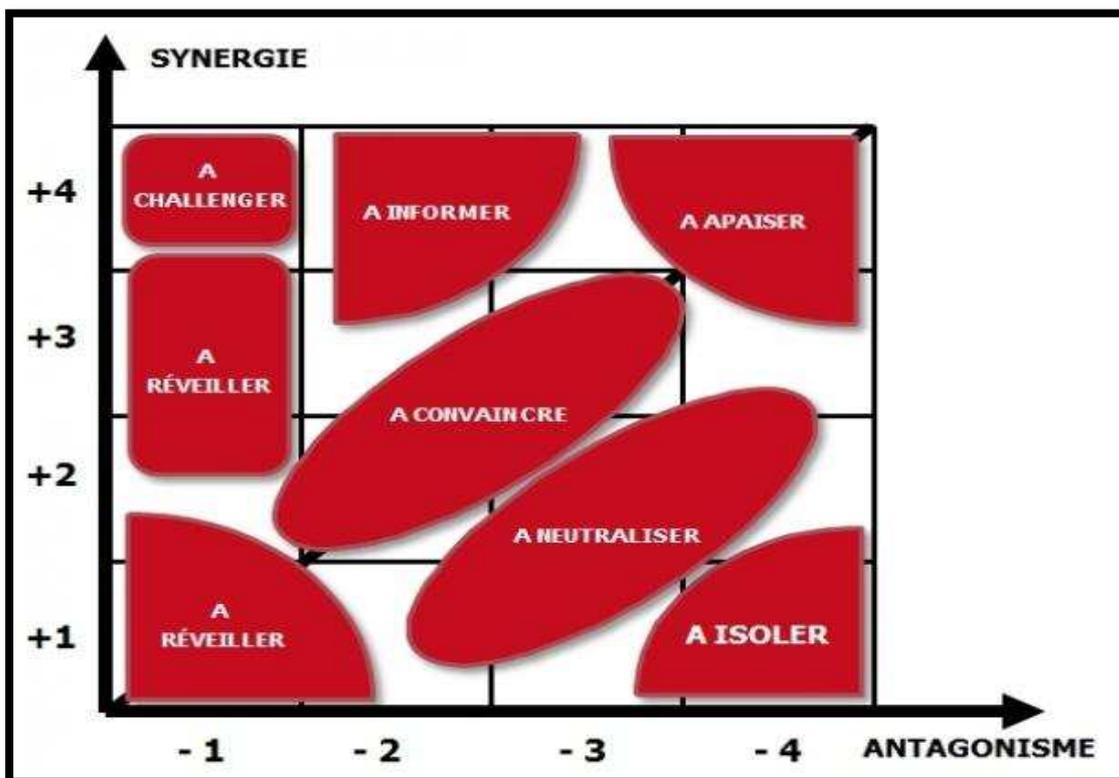
Si on veut changer une entreprise il ne faut se taper par la partie visible mais plutôt il faut s'intéresser aux racines (gérer le formel par l'informel)

- La carte socio dynamique des acteurs :



Elle retrace dans l'entreprise les différentes zones et positionne les acteurs dans ces zones. Si on ne connaît pas la partie invisible ou informelle et si on ne connaît pas ses différentes catégories de personnes, notre connaissance de l'entreprise est informelle

→ Dans un projet de changement il faut chercher le triangle d'or (chercher le soutien critique)



→ Pour chaque catégorie de personnes il y a des tactiques et des approches à suivre

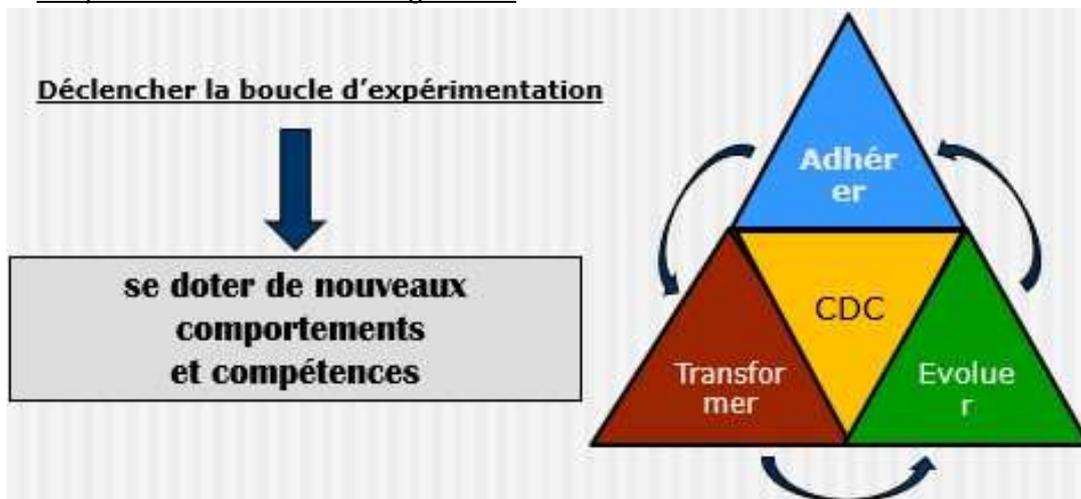
NB : dans tous changements il y a 3 phases : acceptation – utilisation – appropriation

### 3. Changer comment ?

- Processus du changement :



- Le cycle de la conduite du changement :



→ Adhérer – Transformer (laisser tomber ce qu'on a appris et apprendre à nouveau) – Evoluer

- Les quatre logiques de la nouvelle révolution (pour les entreprises qui sont arrivées à survivre après le changement)

- L'immatérialité** : le recours croissant à l'intelligence comme source principale d'innovation
- L'intériorité** : Externalisation et recentrage sur les niches à forte valeur ajoutée
- La frugalité** : Réduire la complication et retour au fonctionnement simple avec des organisations plates et souples
- La complexité** : le fonctionnement en réseau et en joint-venture

#### 4. Changer vers quoi ?

Les entreprises apprenantes ont quelques points en commun :

- Elles ont des visionnaires : un salarié qui voit une opportunité là où tout le monde voit une catastrophe
- Elles ont des employés engagés : fiers de leur entreprise
- Elles ont des structures dématérialisées : pas de bureaucratie et d'hierarchie
- Elles valorisent le capital immatériel : elles valorisent les idées
- Elles attirent les meilleurs talents

#### L'innovation et la création de la valeur :

##### Constat :

La société peut « éliminer » par les diplômes des talents s'écartant des profils moyens mais innovateurs.

Elle produit donc souvent une élite assez peu représentative du potentiel de ressource humaine disponible.

Il faut accepter le risque de sortir de la règle générale, car :

- Il y a des managers et des responsables qui ne sont pas compétents et qui manquent du potentiel
- Le diplôme ne doit pas avoir une grande valeur

##### Management de la créativité :

Il s'agit de générer des idées, pour se faire il faut :



- Un bon climat de pensée créative : un organigramme décentralisé et une culture de tolérance de l'erreur
- Un système de communication des idées : lorsque le salarié met en place une idée, est ce que l'entreprise va la communiquer, est ce que l'idée va garder le nom du salarié
- Système de transformation des idées : l'idée est bien accueillie

→ Ces trois éléments nous donnent une organisation créative

## Postulats :

- Une grande partie des découvertes implique l'intervention de l'imaginaire : selon Einstein « l'imagination est plus importante que la connaissance »
- La connaissance des mécanismes inconscients et leur exploitation accroissent la probabilité d'invention : l'intelligence émotionnelle
- L'invention peut être le fait de non spécialistes, car trop souvent, l'expertise stérilise : un mécanicien n'arrivera jamais à réparer une voiture électrique par exemple
- Le groupe de travail est le lieu privilégié pour susciter la création : la création est un travail de groupe
- La créativité ne se décrète pas : les écoles d'aujourd'hui tuent la créativité et l'innovation chez les enfants

## Les qualités individuelles qui influencent la créativité :

- ❖ La remise en cause permanente de statu quo
- ❖ La recherche d'autres possibilités
- ❖ L'auto motivation (l'auto encouragement)
- ❖ La préoccupation pour le futur
- ❖ La recherche des situations de risque
- ❖ La concentration sur les défis et les problèmes
- ❖ La résistance à l'ambiguïté et aux paradoxes
- ❖ L'apprentissage continu
- ❖ La conciliation de l'intuition et de l'analyse
- ❖ La tendance au mouvement et à l'interaction
- ❖ Le travail d'équipe et de concertation

## Les 7 règles d'or de la créativité :

**Règle n°1 :** Commencer par déréguler les mentalités : déranger le cerveau par des situations inhabituelles

**Règle n°2 :** Préférer la diversité à la spécialisation : car la spécialisation tue le cerveau

**Règle n°3 :** Là où le soleil de la culture est bas, même les nains ont une ombre de géant : ne pas se comparer aux médiocres

**Règle n°4 :** Promouvoir l'imagination

**Règle n°5 :** Les questions soi-disant futiles sont en fait les plus subtiles : l'ex du jeune diplômé qui a proposé l'idée des rasoirs à la société Bic

**Règle n°6 :** Qui rit nuit à sa patrie : ne pas se moquer

**Règle n°7 :** Un flux d'information optimal engendre un courant créatif

## Le processus créatif :

? <b><u>Imprégnation</u></b> On devient habité par le problème	... <b><u>Incubation</u></b> Pas de travail conscient mais ça cogite quelque part	! <b><u>Illumination</u></b> Eureka ! la solution apparaît comme miracle
--	---	--

## L'homme au cœur de l'innovation

### L'innovation mix : les 3C

**Créativité** : gestion créative des ressources humaines

- Puiser dans son imagination, s'impliquer intimement, s'exposer aux critiques voire aux jugements dévalorisants des autres, générer des idées neuves et les faire partager.

**Clients** : marketing de l'innovation

- Accompagner les clients dans leur évolution et donner aux produits de nouvelles valeurs ajoutées commerciales.

**Couts** : rentabilité des projets novateurs

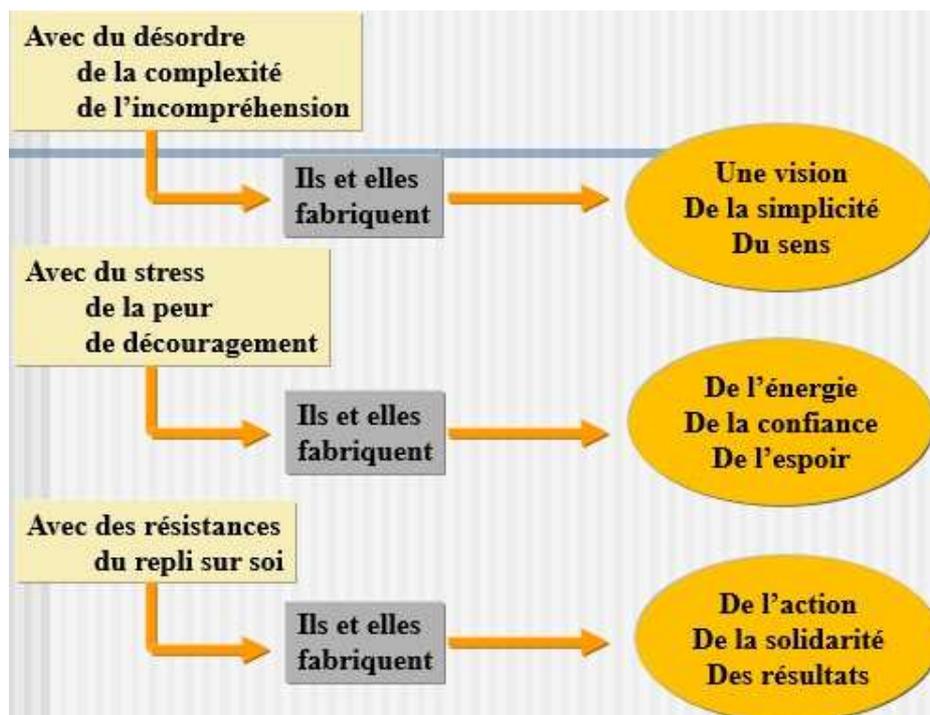
- Cerner les couts pertinents de l'innovation et tirer une vision de la rentabilité des activités nouvelles et anciennes

### Le portrait du leader innovant :



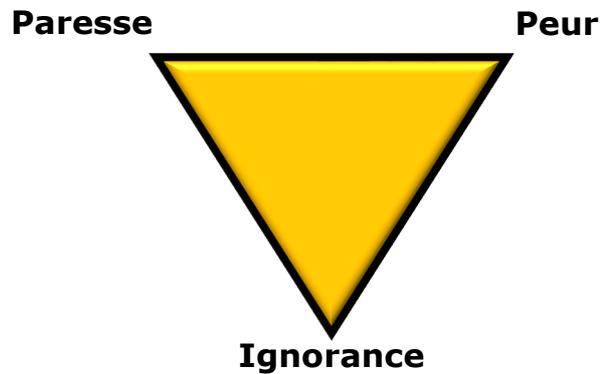
- Donner du sens à l'action de chacun
- Faire grandir les agents
- Développer sa crédibilité
- Transmettre et partager son enthousiasme
- Rester proche de chacun de ses collaborateurs
- S'affirmer, s'appuyer sur ses ressources et les développer
- Prendre les risques et aller de l'avant

### Vers un leadership innovant :



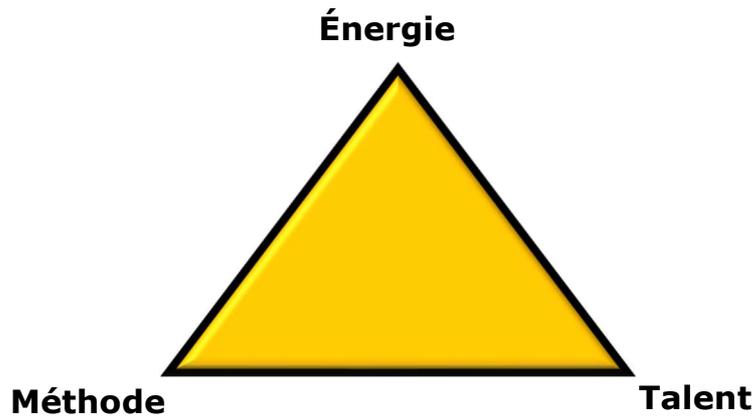
### Constats :

Une personne, ou une organisation, se rigidifie et se condamne à un vieillissement précoce si elle se laisse dominer par trois facteurs : paresse, peur et ignorance.



- La paresse : le refus de l'action
- L'ignorance : le refus d'accepter
- La peur : elle paralyse la personne

Heureusement trois antidotes sont à la portée de tous : énergie, méthode et talent.



- Énergie : tout le monde possède une énergie extraordinaire
- Talent : Le talent d'inventer, de créer, d'innover existe en tous. En tous, il peut être révélé, libéré et développé
- Méthode : on ne peut pas passer à l'action sans avoir une méthode : c'est de la science

Une personne, un groupe, donne le meilleur de soi quand sont alignées :

- ➔ Ses valeurs : en adéquation avec l'entreprise
- ➔ Ses compétences : gérer le bien-être au travail
- ➔ Ses émotions

### Thème 3 : Manager des compétences : la prospective RH

#### De la logique du poste à la démarche compétence :

Passage de la cotation du poste dans l'entreprise à celle de l'évaluation de l'individu qui occupe le poste ou la fonction

- ➔ Il y a certains postes où la personne dispose d'une année d'expérience et 9 années de répétitions, donc elle devient incompétente. Donc, on doit choisir l'entreprise qui investit en compétence, les critères de choix d'insertion sont fondamentaux pour la carrière plus que l'importance du CDI et du salaire.

#### De la logique qualification à la logique compétence :

Il existe deux types d'organisation dans l'entreprise :

- Organisation Taylorienne : (SAVOIR-FAIRE)

Organisation sans formalisation, sans formation, sans gestion des salariés, organisation classique qui ne s'occupe que des postes et qui est basée sur la standardisation, l'exécution et l'exigence unidimensionnelle.

- Organisation du travail « flexible » : (SAVOIR-AGIR)

Organisation orientée vers l'intelligence individuelle, la valorisation des êtres humains, la logique des tâches d'opérations et des métiers où les salariés assument des responsabilités et sont plus autonomes, avec une gestion des équipes vers des objectifs à atteindre. Cette organisation est basée sur l'initiative, les exigences multidimensionnelles, l'innovation et la complexité.

#### La compétence : de quoi parle-t-on ?

Agir avec compétence c'est :

1. **Vouloir agir** : susciter les motivations vers le but, j'ai un guide qui est la motivation (j'ai un projet, avec des ambitions, c'est clair et net)
2. **Savoir agir** : développer les ressources de la personne, j'ai un projet et des motivations mais j'ai des problèmes à régler, comme celui de la concentration, des ressources nécessaires, des zones de développement, ...
3. **Occasion d'agir** : saisir ou provoquer l'occasion, j'ai 1 et 2 mais j'ai besoin de provoquer des occasions, élargir mon réseau, ...
4. **Pouvoir agir** : développer les ressources de la situation, démontrer de quoi je suis capable et comment je peux faire face à une difficulté/tâche, ...

#### Avoir des compétences vs Être compétent :

**Avoir des compétences** : Il s'agit d'une *ressource personnelle* « ou d'une combinaison de ressources personnelles nécessaires pour savoir agir en situation professionnelle »

- ➔ Disposer des compétences mais sans pratique, sans maîtrise et sans mise en œuvre.

**Être compétent** : Il s'agit d'un processus consistant à « *savoir agir en situation professionnelle en mobilisant une combinatoire appropriée de ressources internes personnelles (connaissances, savoir-faire ou habileté, aptitudes, émotions, ...)* et externes (ressources de l'environnement) *et en faisant appel à l'usage de fonctions de guidage* ».

- ➔ Mettre en œuvre des pratiques professionnelles et combinatoires de ressources pertinentes.

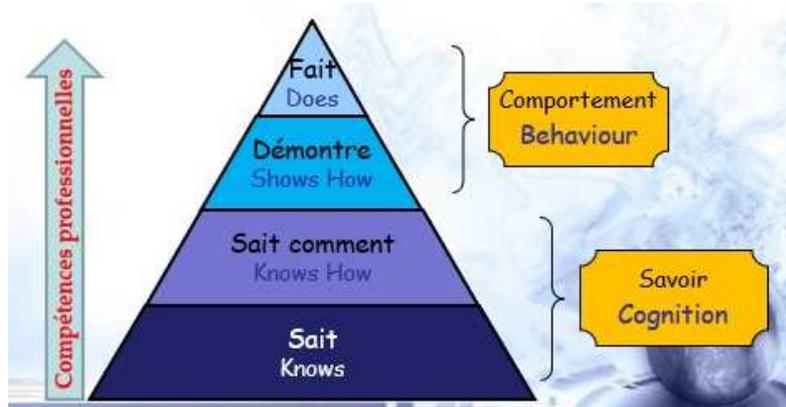
→ En GRH, la compétence est reproductible et s'inscrit donc dans la durée ! elle n'existe que dans l'action et dans l'interaction avec son milieu.

- *L'exercice de la compétence est indispensable pour son maintien*
- *Elle ne peut être séparée de ses conditions de mise en œuvre (elles font partie du contexte)*
- *Elle suppose e jugement d'autrui pour exister*
- *La compétence dépend du réseau de savoir de l'individu*

### Typologie des compétences selon le BOTERF :

1. Savoirs théoriques (savoir comprendre, savoir interpréter)
2. Savoirs procéduraux (savoir comment procéder)
3. Savoir-faire procéduraux (savoir procéder, savoir opérer)
4. Savoir-faire expérientiels (savoir y faire, savoir se conduire)
5. Savoir-faire sociaux (savoir se comporter, savoir se conduire)
6. Savoir-faire cognitif (savoir raisonner, savoir apprendre)

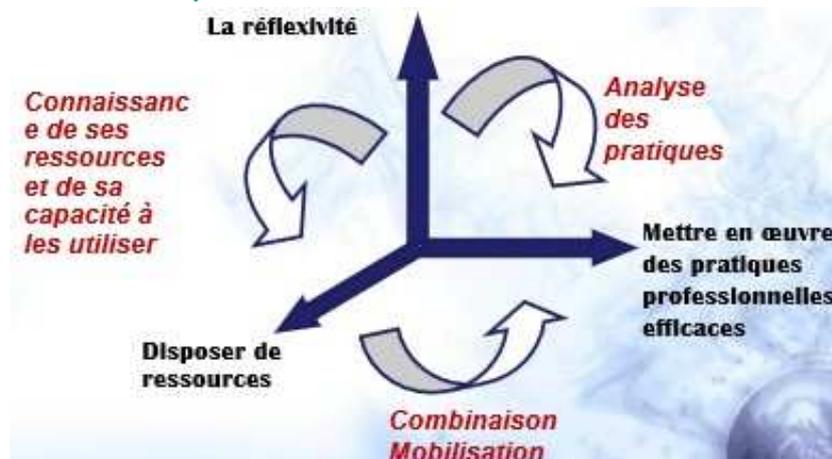
### Evaluer la compétence professionnelle : Pyramide de Miller



### Adaptation de la pyramide de Miller dans une définition de la compétence en 3 dimensions :



### Les trois dimensions de la compétence



Il s'agit dans ce schéma de redéfinir la compétence et ajouter une autre dimension qui est la réflexivité, analyser le partage et développer la meilleure pratique. On peut toujours améliorer la pratique grâce à cette réflexivité. Une fois j'ai la meilleure pratique je dois la garder. La réflexivité signifie le fait de tester plusieurs pratiques selon les références dont on dispose afin de trouver la meilleure pratique et la garder.

### L'évaluation de la compétence selon le modèle des 6 facettes :

- (1) Pratique : c'est le comment et la manière de procéder qui produisent la valeur ajoutée. C'est la partie visible de chaque salarié.
  - ➔ Je pratique, donc : je me confronte à la réalité de mon travail, je maintiens ainsi mes compétences par l'action / Je reproduis, de façon constante, mes bonnes pratiques dans la durée
- (2) Savoir : c'est un ensemble de connaissances plus ou moins systématisées, adaptées, remises en question. Un praticien qui n'a pas de savoir il n'a rien, il faut toujours concevoir la capacité à lire et comprendre le concept des choses
  - ➔ Le savoir est provisoire, je ne tiens donc rien pour acquis sinon il devient ruine / Le savoir se construit, je casse mes habitudes et mes représentations pour le construire
- (3) Caractéristiques personnelles : Dispositions naturelles ou acquises qui permettent à une personne d'agir ou de réagir dans une situation, d'une façon qui lui est propre. C'est l'ADN propre et spécial à chaque personne. Il faut avoir un plan d'action pour sortir de la zone de connaissance vers une zone de développement.
  - ➔ Je prends les retours d'image comme des cadeaux, je dois même aller les chercher, questionner et si besoin, me faire aider / C'est à moi de décider de mon propre changement, les solutions sont chez moi, pas chez les autres
- (4) Motivation : ce qui donne de l'énergie et pousse à agir, ce qui détermine les comportements d'une personne. C'est l'énergie pour continuer, la personne qui fait de l'auto-motivation ne se fatigue pas et est entreprenante car elle a des ambitions
  - ➔ Pour me motiver, je dois prendre conscience, clarifier ce que j'aime faire, mes projets, la motivation est d'abord en moi / Ma motivation sera le principe actif de mes compétences futures
- (5) Résultat : il concrétise les bonnes pratiques et réinterroge les autres facettes de la compétence.
  - ➔ Le résultat s'observe, se mesure par des indicateurs dans le cadre de l'objectif, par des standards de performance dans le cadre des activités du poste
- (6) Contexte : C'est l'environnement dans lequel s'inscrit la compétence d'une personne et qui aussi la façonne
  - ➔ Le contexte difficile ne doit pas être l'alibi de mon manque de compétences / Quand je ne peux pas agir sur le contexte, sur les autres, c'est sur moi en priorité que je dois agir

### La gestion flexible et prospective RH :

Les entreprises aujourd'hui s'orientent vers une gestion des flux flexible, et comment rendre leurs RH plus flexibles au lieu de les licencier à chaque crise. Essayer quelque chose de nouveaux avec tous les risques qui vont avec, c'est ça l'intelligence.

**« L'intelligence, ça n'est pas ce que l'on sait mais ce que l'on fait quand on ne sait pas »**

## GPEC : cadre de référence :

Les dirigeants, les salariés et les partenaires sociaux sont les 3 participants à la GPEC.

*« L'expérience prouve que les entreprises les plus performantes sont celles qui ont changé, en même temps, la technologie, le contenu du travail et les rapports sociaux internes »*

Il existe deux démarches d'anticipation en GRH :

### Démarche prévisionnelle à MLT : GPEC

Valable pour les entreprises qui disposent d'un projet de développement à moyen ou long terme

- La GPEC lie les actions RH à la stratégie de l'entreprise.
- Elle anticipe les besoins futurs (emplois, compétences, outils).
- Elle (ré)-implique les employés dans leur relation au travail.
- Elle devient un domaine de négociation collective.

### Démarche dite de flexibilité à CT

Valable pour les petites entreprises qui disposent d'un projet à court terme

(Flexibilité quantitative externe ou interne, externalisation, sous traitance, intérim, flexibilité fonctionnelle ou qualitative, flexibilité de rémunération, ...)

## → La GPEC est une GRH orientée vers l'avenir

En fait il s'agit de trouver les réponses compétences aux questions suivantes : de quelle compétences dispose-t-on ? comment les faire évoluer ? les développer ? les reconnaître ? les mobiliser ?

## Les objectifs de la GPEC :

- 1- L'employabilité des salariés : le perfectionner et le professionnaliser soit qu'il reste ou qu'il quitte, il est libre.
- 2- La réduction des coûts et des risques : coût de recrutement ou de licenciement et le risque du départ d'un salarié clé par exemple.
- 3- L'efficacité de la formation : en termes de qualité de formation.
- 4- L'avantage compétitif face à la concurrence : l'entreprise sera la meilleure car elle dispose du meilleur produit et d'une équipe forte et solide.

## De la GPE à la GPEC :

L'histoire de la GPEC a commencé par la GPE : une logique de poste et de catégorie, approche beaucoup plus statistique alors que la GPEC était une révolution, la compétence est devenue un argument de négociation.

### GPE (approche quantitative)

Poste, qualification et classification

### GPEC (approche qualitative)

Compétence, contribution à la performance de l'entreprise

## La GPEC de deuxième génération :

**Loi Borloo (18-01-2005)** : négociation et mise en place d'un dispositif de GPEC pour des entreprises de plus de 300 salariés.

- Pour le législateur : Eviter les licenciements en traitant les problématiques en amont / Le PSE n'intervient qu'en cas de défaillance du dispositif de GPEC
- Pour l'employeur : Assurer l'employabilité de ses salariés indépendamment de ses choix stratégiques / La GPEC sert à éviter des restructurations brutales

### Les enjeux de la GPEC :

- Avoir une visibilité à moyen terme de la stratégie de l'entreprise
- Conserver et développer les compétences indispensables à la satisfaction de nos clients
- Développer l'employabilité des salariés (responsabilité d'employeur)
- Utiliser de manière optimale et pertinente les dispositifs de formation
- Prévoir et accompagner les évolutions des salariées, en interne ou en externe

### Les étapes clés de la démarche :

#### A- Identification des métiers et leurs évolutions :

- Quelle stratégie business pour demain ?
- Quelle structure pour demain ?
- Quelles compétences et quels métiers pour demain ?

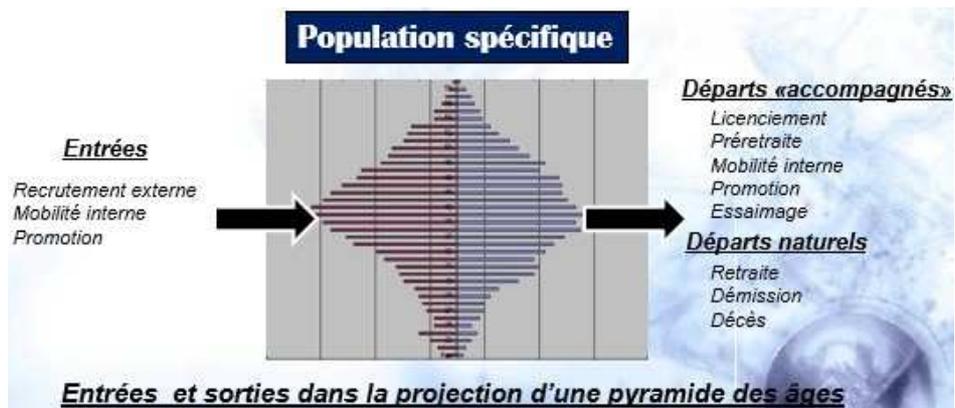
#### B- Analyse quantitative des ressources de l'entreprise :

- Calculer l'âge moyen de l'effectif
- Étudier la pyramide des âges
- Évaluer le nombre des démissions, des licenciements, des départs en retraite ...
- Connaitre la politique de promotion et son application pour prévoir et évaluer les glissements
- Faire une analyse des flux dans les différents emplois-types : D'où viennent les salariés dans chaque emploi ? Combien de temps restent-t-il ?

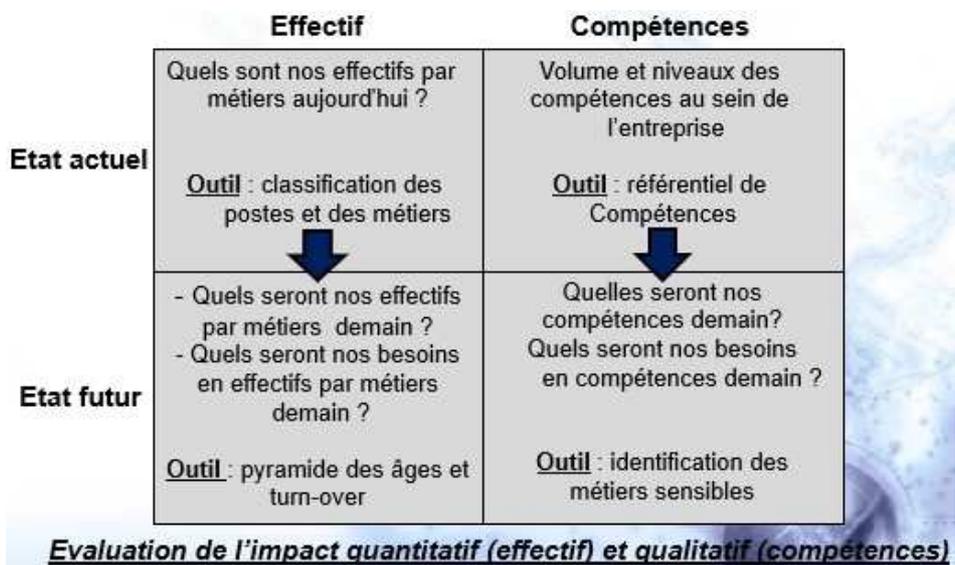
### Positionnement des métiers en fonction des enjeux :



Analyse quantitative des ressources de l'entreprise :



Impact qualitatif sur l'emploi :

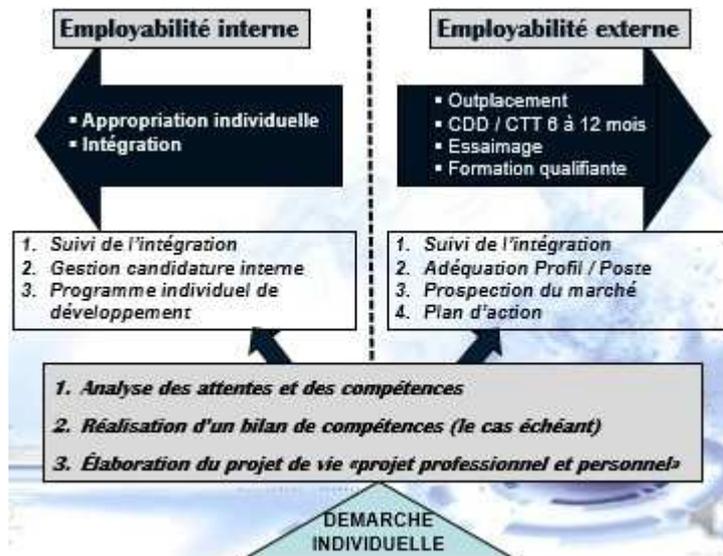


Démarche GPEC :

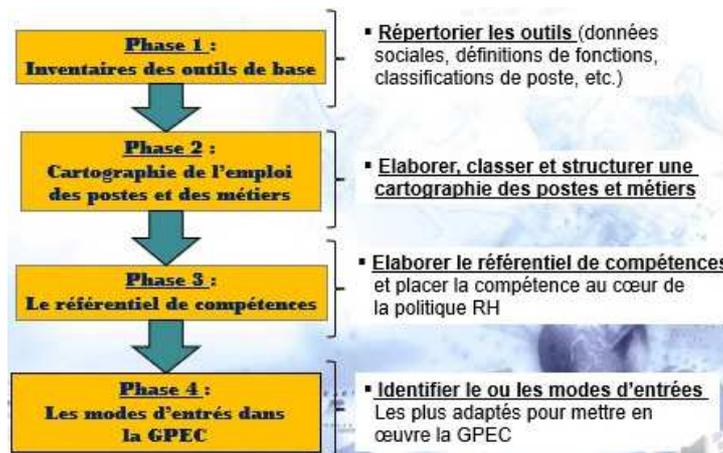


## De la gestion de l'emploi à la gestion de l'employabilité : le risque compétence :

- Où l'entreprise veut-elle aller ?
- L'entreprise a-t-elle les moyens humains pour mener à bien sa stratégie ?
- Quels sont les risques sociaux de cette décision ?



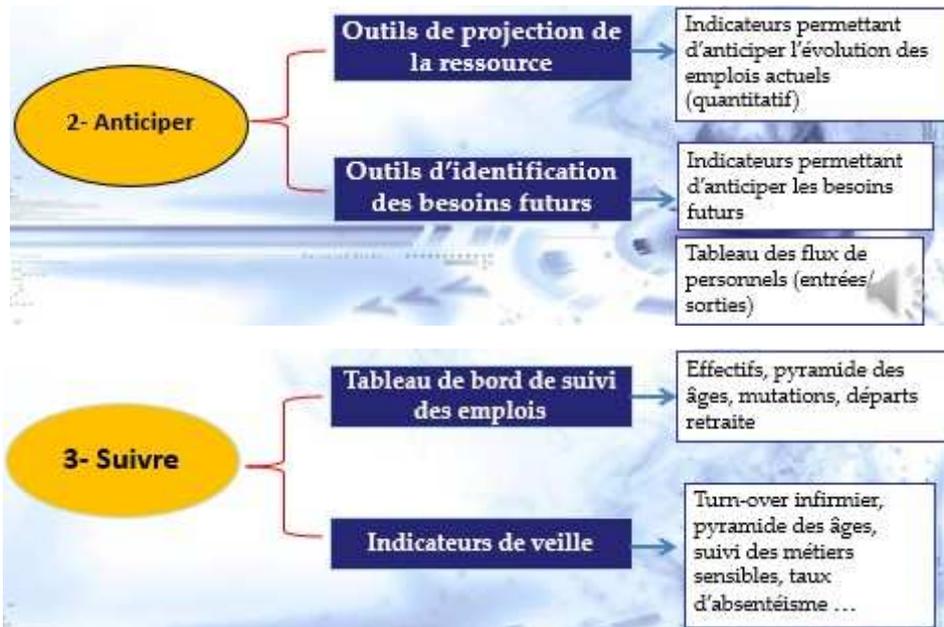
## Les outils de la GPEC :



On distingue 3 types d'outils de la GPEC :

- Les outils permettant la **connaissance** de l'état actuel de l'e/se
- Les outils d'**anticipation**
- Les outils de **suivi**





## Thème 4 : Dotation en RH : comment attirer les meilleurs talents ?

Après avoir mis une gpec ou gfec la première chose à faire est la politique de recrutement, comment donc attirer les meilleurs salariés ?

La dotation en RH se compose en plusieurs étapes :

Le recrutement (le fait de postuler pour des postes et passer des entretiens), ensuite la sélection, l'embauche (La phase finale du recrutement = signature du contrat), l'intégration, la rétention, et enfin la gestion du départ.

### Quelle est la différence entre recruter et embaucher ?

L'**acte d'embauche** est plutôt juridique, tous ce qui est signature de contrat et ce qui va avec.

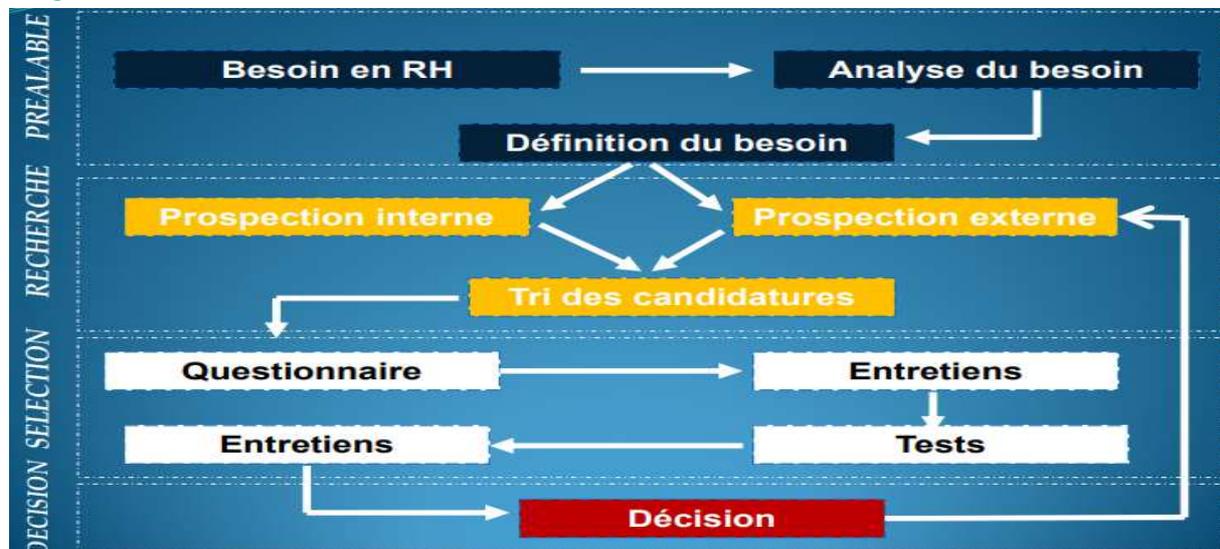
Le **fait de recruter** est tous ce qu'a un aspect commercial comme l'entretien, l'intéressement de l'entreprise ...

NB : Dans le contrat de travail il faut faire bien attention aux clauses de mobilité, de la non concurrence, de confidentialité, du salaire et celle du litige (médiation ou tribunal par exemple)

### Stratégie de dotation en RH :

- **Phase stratégique** : l'adéquation ressources besoins sur le moyen et long terme (GPEC). Savoir si les RH seront adéquats au travail et au marché d'ici 5ans et de détecter les besoins.
- **Phase opérationnelle** : repérer, attirer et sélectionner les compétences et hauts potentiels. (Déterminer les sources pour établir des recrutements)
- **Phase d'intégration** : Socialisation, Fidélisation, mobilisation et parcours professionnels

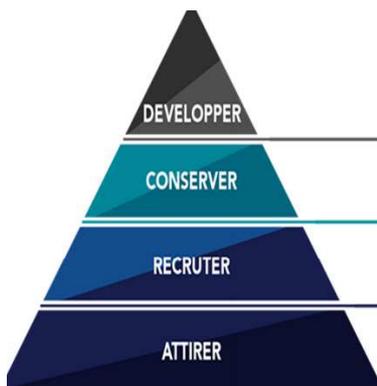
### L'algorithme de dotation en RH



### Le processus de dotation :

- La définition du besoin (GPEC)
- Le choix des sources de candidatures
- 3. La présélection des dossiers
- 4. Le(s) entretien(s)
- 5. La décision d'embauche
- 6. La période d'essai
- 7. L'embauche définitive

### Stratégie de Dotation :



**Attirer** : les entreprises rendent leurs marques et leurs images par conséquent, plusieurs étudiants ont une entreprise pour laquelle ils veulent travailler (Influence à travers des produits ou des programmes)

**Recruter** : les entreprises reçoivent beaucoup de candidature. Leur travail est de faire une adéquation poste-profil.

**Conserver** : Le rôle du top management est de valoriser et de reconnaître les talents pour les encourager plus pour qu'ils restent.

**Développer** : la meilleure façon de retenir et développer les membres RH est de bâtir une culture et créer une vision chez eux.

### La problématique de la dotation :

- Chasse aux nouveaux talents
- **Ou** développement du capital humain
- **Ou bien**, un choix hybride entre les deux.

### Nous distinguons trois modèles :

- **Le modèle Noria** : ce qu'utilise les financiers pour réduire la masse salariale, par exemple faire sortir une dizaine de séniors et recruter 5 juniors.
- **Le modèle adjuvant** : je cherche et je recrute que des Stars, des gens avec beaucoup d'expérience dans le domaine ou le secteur d'activité.
- **Le modèle hybride** : adjuvant + noria

### Importance pour la réussite de la dotation en RH :

1. Définition du besoin 50%
2. Prospection et sélection 20%
3. Intégration et encadrement 30%

### L'expression du besoin :

POSTE VACANT SUITE A UN DEPART • CREATION DE POSTE • COMPLEMENT TEMPORAIRE - Surcroît d'activité – Remplacement

### L'analyse du besoin :

1. Type de poste
2. Dénomination du poste
3. Niveau requis
4. Qualifications
5. Classification
6. Rémunération
7. Date de prise de fonction
8. Durée du besoin

### Les exigences des employeurs

1. Polyvalence et capacité d'adaptation
2. La disponibilité et l'engagement
3. L'esprit d'initiative et la confiance en soi
4. Les valeurs morales
5. L'ouverture d'esprit
6. La motivation et le potentiel d'évolution

## L'environnement de travail le plus convoité par les lauréats des grandes écoles

**Style de management** : le motif de départ d'un cadre n°1, c'est son conflit avec son supérieur hiérarchique (On stagne à cause du style de management, et on évolue grâce à lui)

**Rémunération** : salaire lié aux résultats et performances.

**Notoriété** : la réputation et l'image de l'entreprise chez qui on travaille.

**Secteur** : Il existe des préférences de certains secteurs (banques, sociétés de services) par rapport à d'autres. (BTP, textile)

**Implantation internationale** : les salariés qui font preuve de leurs capacités et leurs compétences, on les envoie à des filiales à l'international.

**Avantages sociaux** : on cherche le maximum d'avantage possibles.

**Taille** : on a tendance aux grandes entreprises.

Motivations	Rang
Style de management	1
Rémunération	2
Notoriété	3
Secteur d'activité	4
Implantation internationale	5
Avantages sociaux	6
Taille	7
Relation personnelle	8

## ROLE DE LA D.R.H

1. Vérification de l'opportunité de la demande
2. Analyse des solutions internes
3. Analyse des possibilités de mobilité interne
4. Recherche de solutions alternatives
5. Validation de l'aspect budgétaire
6. Analyse fonctionnelle
7. Analyse psychosociologique
8. Analyse des variables situationnelles

→ Il y a des postes qui peuvent attendre le recrutement. Même si on réduit l'effectif, on peut garder le même taux d'activité. De plus, dans une période de crise, la première action à faire c'est de geler les recrutements.

## Processus de sélection

Son rôle est d'identifier les candidats qui satisfont les exigences d'un poste à combler. C'est un exercice qui permet de prédire le succès du candidat dans le poste

## Méthodes de sélection

**1. La revue biographique : analyse du CV et de la lettre de motivation** : ils doivent être personnalisés pour chaque recruteur afin de répondre à ses demandes.

**2. Les tests** : On trouve des tests d'efficience et des tests de personnalité. Ils classifient les candidats selon un nombre de critère. Parfois, répondre correctement ne signifie pas que le candidat a réussi le test, mais ses compétences dépassent de loin ce qui est demandé.

**3. Les entretiens** : Ils évaluent la capacité à tenir le poste, la motivation à accepter le poste, le potentiel d'évolution. On trouve plusieurs types : Entretien technique, entretien avec le DRH

**4. Les simulations** : des simulations de situations réelles dans le poste avec des experts.

**5. La vérification des références** : vérifier si le candidat a fait la formation et il a vraiment un diplôme qui justifie ses compétences ;

## Familiarisation et intégration

Il s'agit d'un processus de socialisation qui cherche à réduire l'anxiété et mettre le nouvel employé rapidement en confiance.

L'évolution des critères de recrutement :

- 1 - Des critères physiques : ils sélectionnaient les plus costauds, ceux en meilleure santé.
- 2 - L'intelligence (QI), l'expérience, les diplômes, l'esprit logique, analytique, mathématique, l'expérience et la performance passée étaient les meilleurs indicateurs de la performance future.
- 3- L'intelligence émotionnelle (QE) au côté des compétences et du Qi
- 4- Le potentiel, on recrute les gens sur leur capacité à évoluer et à s'adapter à un environnement complexe, changeant

→ Les critères importants aujourd'hui sont : L'intelligence émotionnelle + IQ (le potentiel)

## Les profils les plus recherchés

Une curiosité insatiable : être curieux, s'intéresser, interroger et s'impliquer dans les travaux pour avoir de nouvelles idées.

Des visionnaires : ils voient des connexions là où les autres ne voient rien, ils analysent et anticipent les changements.

Un fort degré de motivation : des talents qui s'automotivent pour faire mieux le travail.

Une ténacité : on est robuste, on n'abandonne jamais.

Des qualités d'intelligence : des compétences techniques adaptées au poste.

## Trois dimensions d'intelligence : (x) salariat (x) fonctionnariat

- Freelanciat : devenir un autoentrepreneur qui gère des services et des prestations et les facture à ses clients. Pas besoin d'un CDD/CDI.
- Solidariat : aller rejoindre l'économie sociale et solidaire. Un environnement pour le lauréat pour adapter ses capacités et aider les autres. Une cause humanitaire et sociale.
- Hybridariat : faire les deux.

## NE VOUS FIEZ PAS AUX DIPLOMES !

N'écartez jamais automatiquement quelqu'un dont l'expérience professionnelle sort des sentiers battus (par exemple quelqu'un qui a fait 2 Erasmus, quelqu'un qui a fait une année de bénévolat, quelqu'un qui a arrêté les études pendant une période pour travailler puis a repris ses études ...) ces personnes peuvent être meilleurs que ceux ayant un profil classique, non perturbé, direct ...

- Il faut arrêter de recruter sur le QI et licencier sur le QE, dès le début il faut chercher le QE.
- Il vaut mieux rechercher le charisme, le talent, le potentiel
- Il faut prendre le risque dans le recrutement.
- Si l'entreprise n'a pas de stratégie digitale, elle n'a aucune chance de recruter les meilleurs.

UN CONSEIL : **recrutez des gens déraisonnables !**

## Une nouvelle génération au travail

	CONTEXTE D'ÉDUCATION	ATTITUDES EN RÉSUANT
Génération X	<ul style="list-style-type: none"><li>• Génération marquée par la <b>crise économique</b>, l'effondrement des valeurs, le choc de la révolution technologique</li><li>• Génération de la désillusion marquée par la remise en cause du progrès, l'ascenseur social en panne... mais aussi le sida, Tchernobyl...</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Scepticisme vis-à-vis du futur</b></li><li>• <b>Individualisme</b></li><li>• <b>Méfiance</b> à l'égard des organisations et des institutions</li><li>• <b>Désir d'équilibre</b> entre la vie privée et la vie professionnelle</li></ul>
Génération Y & Z	<ul style="list-style-type: none"><li>• Génération marquée par la <b>mondialisation</b>, l'effondrement du mur de Berlin, etc.</li><li>• Génération des <b>technologies de l'information</b> et du progrès technologique accéléré, pour qui tout est possible ou presque</li><li>• Génération du <b>respect de l'enfant</b>, de l'enfant-roi</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Confiance et <b>optimisme</b>, en quête de développement personnel</li><li>• Volonté de <b>travailler moins et mieux</b></li><li>• Exigence du <b>respect de leurs droits</b></li><li>• <b>Volonté d'indépendance</b> mêlée à un <b>besoin d'approbation</b></li></ul>

## RETROUVER UN EQUILIBRE ENTRE VIE PROFESSIONNELLE & VIE PRIVEE

**Autonomie** : liberté de diriger sa vie et sa carrière → Les candidats aspirent de plus en plus à un degré de liberté qui leur permette de diriger leur vie et leur carrière

**La quête de sens** : Trop de gens perdent leur vie en essayant de la gagner parce qu'ils ne trouvent aucun intérêt à ce qu'ils font

### La loi des 5 fautes progressives

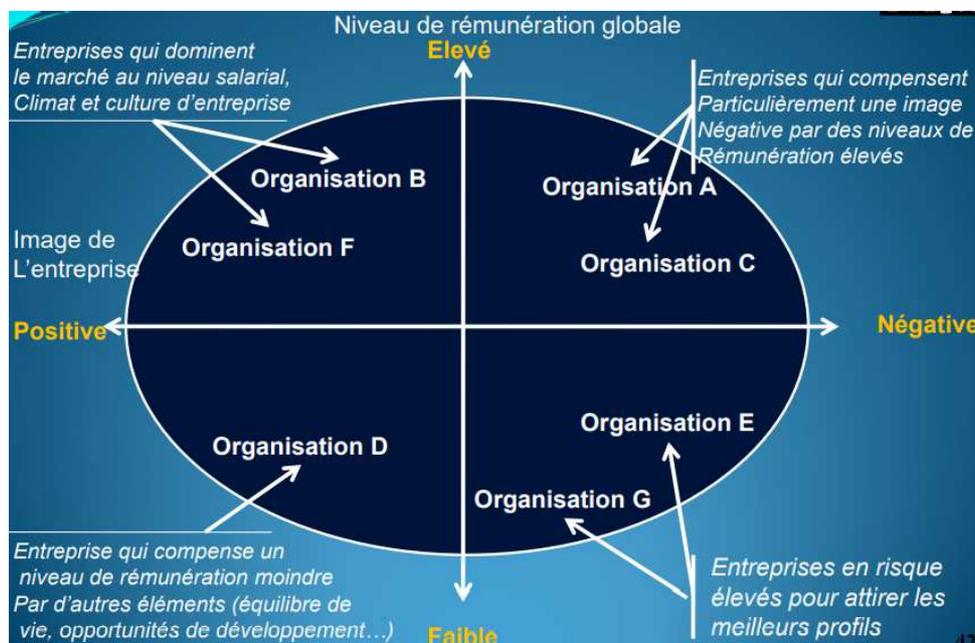
- **1ère faute** : On ne fait jamais évolution du poste ou résultats annuels, on ne sait jamais qui sont les salariés compétents.
- **2ème faute** : Savoir qu'elles existent mais ne pas les « utiliser »
- **3ème faute** : Les « utiliser » mais dans le mauvais sens. Une personne communautaire travail sur des dossiers banals par exemple.
- **4ème faute** : « Utiliser » des personnes compétentes dans le bon sens mais les piétiner et les laisser piétiner. Ne pas aider, accompagner ou encadrer ...
- **5ème faute** : les laisser partir et fuir.

### Les motifs de départ d'un salarié

#### Les principaux motifs :

- 1- Problèmes avec le supérieur hiérarchique : il faut bien savoir le gérer car il conditionne la carrière et l'avenir
- 2- Problèmes liés au travail lui-même : il faut mettre la bonne personne dans la bonne place
- 3- Absence de perspectives d'évolution : ce qui arrive dans les cabinets d'audit généralement et quelques grandes firmes
- 4- Rémunération : c'est aussi connu comme motif important

### Attirer les talents



### Critères d'attractivité de l'entreprise :

- **Projet** : Présent (rémunération, sécurité) Futur (Perspectives, carrière...)
- **Passion** : Intérêt de l'emploi Développement Flexibilité
- **Cohésion** : Ambiance au travail Management Reconnaissance (un encadrement pervers ou un climat toxique ...)

### L'équation du talent :

Talent = Compétences \* performances \* leadership



### Définition du talent :

Avoir du talent = Faire mieux que les autres (Comparaison, compétition) + faire différemment des autres (singularité, style)

**Talent = Excellence + différence**

Il faut être difficile à imiter ou à reproduire, être unique

### Emergence du management des talents

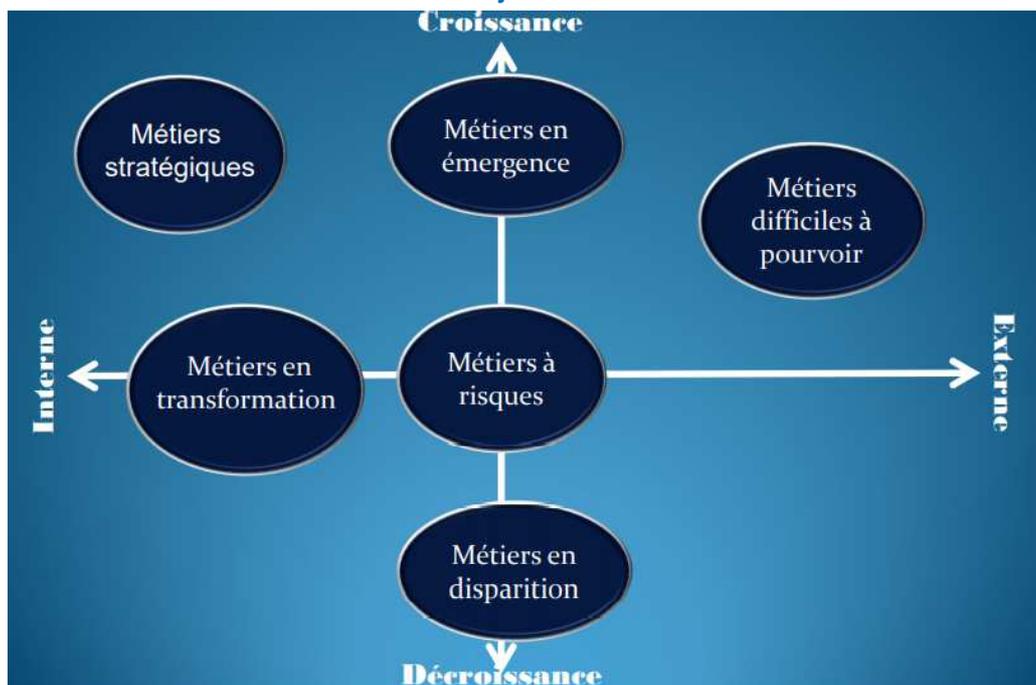
De la gestion du personnel à la gestion des personnes :

**De l'adaptation des personnes aux emplois à l'adaptation des emplois aux personnes ?**

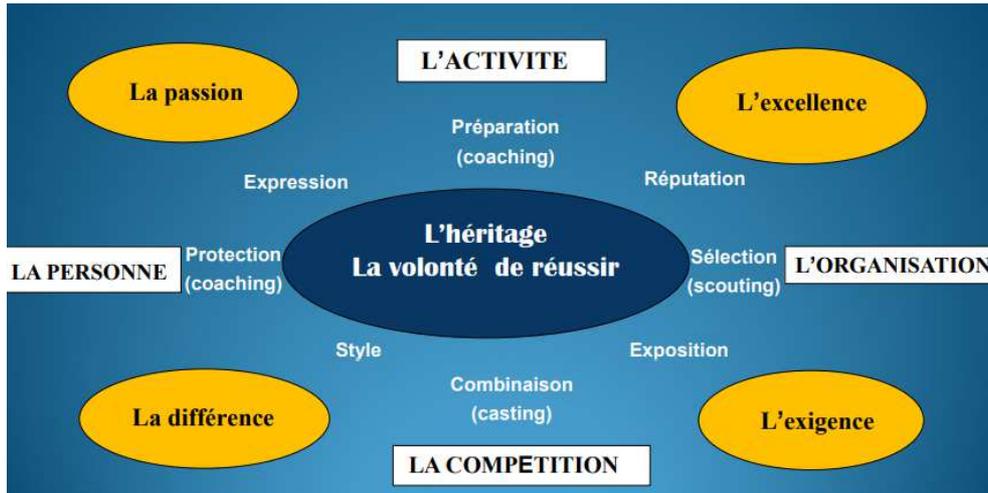
- Changement permanent et rapide
- Besoin d'implication des personnes
- Valorisation des différences
- Visibilité de la performance individuelle
- Raréfaction des compétences

### MANAGER & DEVELOPPER LES TALENTS

Positionnement des métiers en fonction des enjeux :

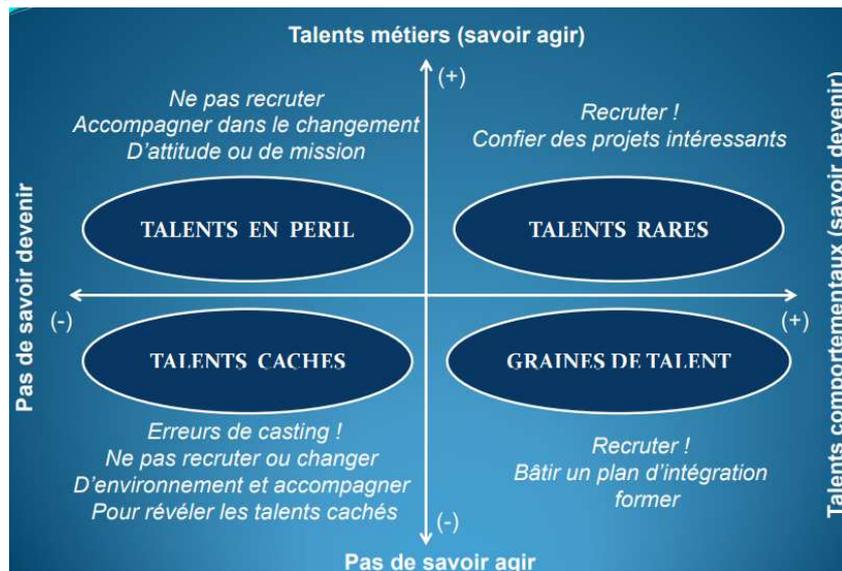


## Le paysage du talent



- Passion : il faut professionnaliser sa passion
- Exigence : ce que le métier exige
- Excellence : elle se gagne en passant par la passion et l'exigence
- Différence : pour avoir du talent l'excellence ne suffit pas, il faut être différent

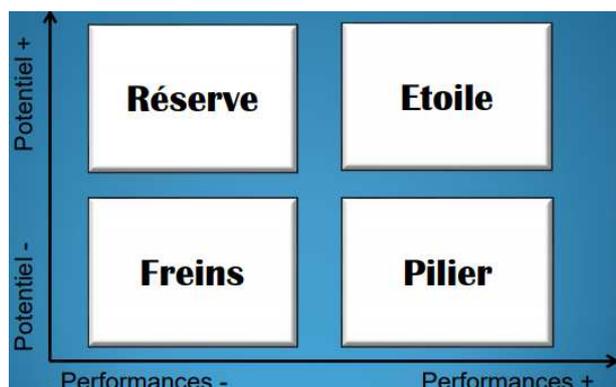
## La méthode Captalents



## La gestion des hauts potentiels

Pronostic sur les possibilités ou manifestes d'une personne pour accéder à un niveau de responsabilité supérieur dans son propre métier ou d'évoluer dans un autre métier à un niveau de responsabilité supérieure ou équivalent.

## Grille des profils types





## La gestion de la performance

Matrice performance et potentiel			Talents	
Performance	Supérieure Au niveau requis	Pilier dans une fonction / plateau promotionnel	Performance Élevée mais potentiel à développer	Talent prêt pour une promotion
	Niveau requis	Bonne performance (à accroître) Mais plateau promotionnel	Bonne performance et Bon potentiel	Potentiel élevé et bon niveau de performance
	Inférieure au Niveau requis	Poids mort (problématique à gérer)	Problématique de Performance (prise de poste ?)	Potentiel élevé mais poste inadéquat (mobilité impérative)
		Mobilité nulle	Mobilité horizontale	Mobilité verticale
			Potentiel	

## Gestion et management des talents

Actes de gestion	L'organisation	L'individu
(re)connaître (identifier, capter)	<i>scouting</i> (détecter/sélectionner)	s'exposer
protéger (conditionner : placer en « état de performance »)	<i>cocooning</i> (environnement externe) <i>coaching</i> (environnement interne)	s'entourer se préparer
valoriser (affecter à des tâches)	<i>casting</i> (combiner les talents) <i>deploying</i> (déployer pour développer)	s'engager s'étalonner

## Gestion des départs et Rétention des talents

→ Construire un plan de succession :

- L'élaboration d'un plan de succession vise à anticiper les risques de départs brutaux (démission, décès, débauchage, etc.)
- Il concerne généralement le renouvellement des hauts potentiels (ex : les dirigeants et les managers), mais peut facilement être élargi à d'autres populations (postes clés, experts...).

## Identifier le niveau de risque

Objectif : Pouvoir évaluer le niveau de risque de départ d'un salarié (démission), D'en mesurer l'impact sur le poste (salarié facilement et rapidement remplaçable), ainsi que sur l'entreprise

<b>Risque de départ</b>	<b>Ancienneté dans le poste, demandes de jours d'absence répétée, feed back négatif, engagement non tenu, tec.</b>
<b>Impact du départ sur le poste</b>	<b>Remplaçants identifiés ou pas dans les plans de succession, impact du départ sur les clients ou fournisseurs, étape cruciale d'un projet, etc.</b>
<b>Impact du départ sur l'entreprise</b>	<b>Salarié identifier comme expert ou haut potentiel, leader d'influence dans l'entreprise.</b>

## Thème 5 : Gérer la performance et la reconnaissance

### Gérer la performance et la reconnaissance

L'évaluation est l'appréciation des performances est une série d'activités planifiées, organisées et contrôlées, qui ont pour objectif d'observer, de mesurer, de juger et d'améliorer la contribution de l'employé aux objectifs de l'organisation.

Il faut être capable d'observer le salarié tjr et non pas seulement ses rendements. Être en de bons termes avec son supérieur est un facteur de permanence ou de départ de l'entreprise.

### Différentes de techniques :

- L'évaluation par le N+1 (l'entretien annuel) (2)
- L'autoévaluation (un formulaire avant d'aller à l'entretien par exemple) (1)
- Le 360° (les clients, les fournisseurs et toutes les personnes en relation avec le salarié donnent leurs avis)
- L'entretien collectif (en groupe)
- L'assessment center (l'exemple de Star Academy, entretiens, test multiples, jeux, ...)
- L'entretien individuel (3)

NB : La méthode la plus démocratique et difficile est l'autoévaluation

### Les logiques d'évaluation :

- **La logique de hiérarchisation :**

Elle consiste à évaluer un salarié pour comparer ses résultats à ceux des autres salariés. Dans ce cas, on utilise des grilles de critères qui permettent de « noter » chaque salariés et au final les comparer entre eux

- ➔ Dans la logique hiérarchique il n'y a pas de logique d'équipe (un cadre peut massacrer ses collaborateurs tout en maintenant le progrès de sa carrière).

- **La logique de progrès :**

Elle consiste à évaluer les résultats d'un salarié dans un parcours d'évolution, le but n'étant pas de le comparer à d'autres. L'entretien d'évaluation demeure le seul dispositif valable pour mesurer les résultats professionnels comparer à des objectifs fixés

- ➔ Dans la logique de progrès, le but est de professionnaliser, accompagner, former le salarié et de ne pas lui faire peur d'être remplacé par un autre

### Attentes de l'entreprise :

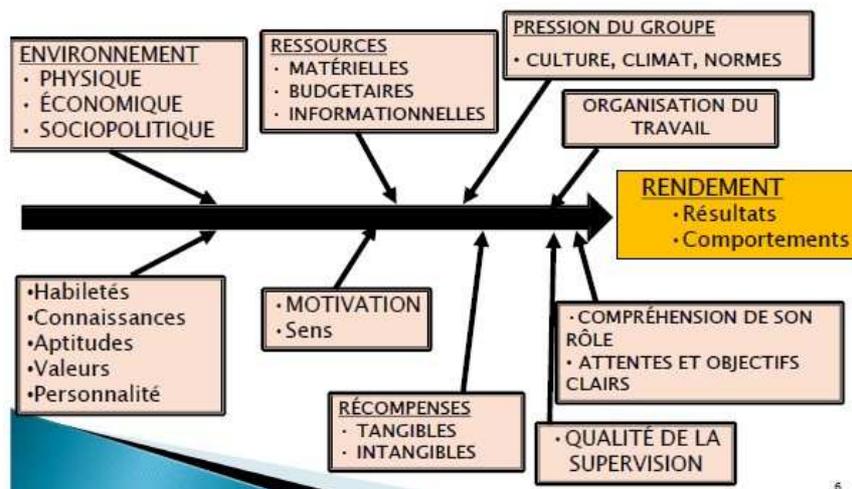
- Evaluer la performance individuelle et collective (combien ce salarié nous a rapporté ?) : c'est un type de comptabilité, ça se calcul
- Mesurer la contribution de chaque salarié : le poids du salarié dans l'entreprise (clé ou non clé, cœur de métier ou support, 80% qui crée 20% ou 20% qui crée 80%)
- Faciliter la communication et le dialogue avec la hiérarchie (comme on nous dit tjr le plus gros problème dans l'entreprise est celui du manque de communication entre les subordonnés et leur supérieur)
- Responsabiliser l'encadrement intermédiaire (chaque supérieur doit savoir évaluer ses subordonnés)
- Fournir les informations au système de GRH

### Attentes des collaborateurs :

- Les possibilités d'un dialogue
- Etre reconnu pour ses merites
- Un bilan équitable (il faut avoir une équité dans les résultats de l'évaluation même si le supérieur n'apprécie pas ce salarié personnellement)

- Envisager son avenir professionnel (lui donner une idée sur les éventuelles évolutions, augmentation de salaire, mobilité ...)
- Se remettre en cause
- Etre écouté
- Prendre un recul par rapport à son travail
- Connaître ses priorités
- Savoir ce qu'on pense de nous (écouter son entourage sinon être aveuglé par son apparence)
- Avoir des relations plus transparentes (un chef et des collègues qui disent la vérité et non seulement des compliments)
- Ressortir plus motivé

### Variables influençant le rendement :



- ➔ Résultats et comportements (la manière de faire)
- Environnement physique (maladie), économique, sociopolitique (situation du pays)
  - Ressources matérielles, budgétaires, informationnelles
  - Habiletés, connaissances, aptitudes, valeurs, personnalité
  - Motivation : sens (faire des choses qui n'ont pas de sens peut amener à des crises de nerfs)
  - Récompenses : tangibles ou intangibles
  - Culture, climat, normes (les difficultés d'adaptation par exemple)
  - Type de supervision (style du chef supérieur)
  - Organisation du travail (stress des horaires, travail de nuit, lieu éloigné, dans le désert, conditions difficiles, ...)
  - Compréhension de son rôle, attentes et objectifs clairs

### Les conditions de réussite de l'évaluation :

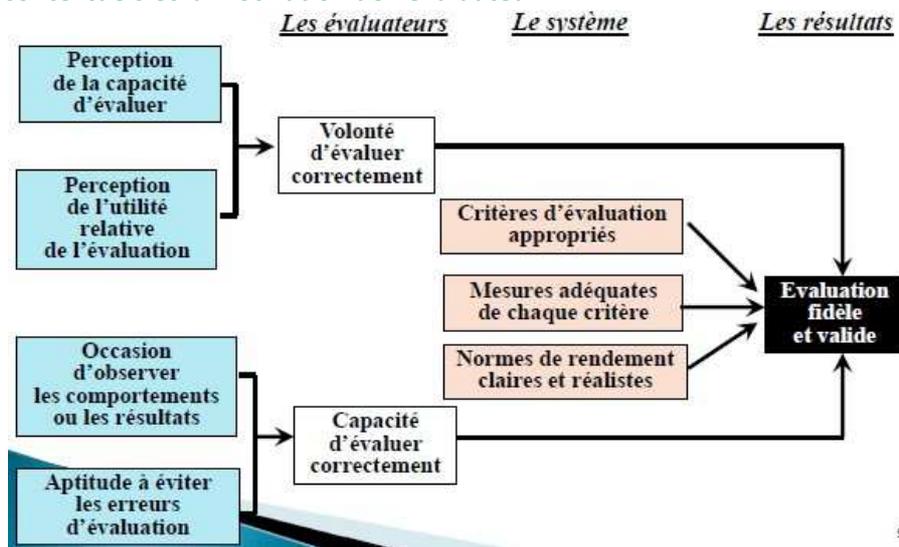
- Validité et rigueur : évaluer des faits, essayer d'argumenter l'évaluation, car l'étape la plus difficile est d'informer le salarié qu'il n'aura pas d'augmentation, de formation, de promotion mais qu'on compte sur lui l'année suivante
- Compétences des évaluateurs : neutre, expert, partial, ayant une légitimité de la pratique, capable de gérer des situations
- Motivation et clarté des objectifs (logique de progrès) : être conscient que je n'évalue pas pour licencier, mais pour aider, former et améliorer
- Autorité et légitimité (pour pouvoir prendre des décisions lui-même après l'évaluation et pouvoir arrêter le directeur de promouvoir sa secrétaire parce qu'elle lui est proche de la famille par exemple) : pouvoir EXECUTER

- Evaluation basée sur des faits tels que perçus (vous avez provoqué une panne, vous avez ... des faits prouvés et documentés)
- Importance de la documentation pour illustrer (conseil aux salariés et lauréats de toujours laisser une traçabilité chez eux)
- Se prémunir contre les biais de perception (protéger son image, sa façon de se comporter, de parler, ...)
- Qualité de feedback (clair, sincère, ...)

### Les obstacles d'évaluation : les craintes des collaborateurs :

- Des réactions paternalistes (les relations personnelles et familiales avec les autres par exemple)
  - Être obligé de se défendre ou de se justifier (il ne faut pas y avoir des accusation)
  - La difficulté à confronter les perceptions (lorsqu'il n'y a pas de clarté de tâches le salarié n'arrive pas à savoir sur quoi il sera évalué)
  - La peur d'être attaqué personnellement
  - L'évaluation à la tête du client
  - Un entretien sans suite
  - Une obligation (un rite inutile)
  - Une forme de règlement de compte (subordonné et supérieur ayant une mauvaise relation personnelle)
  - Une mode imposée par l'entreprise
  - La crainte de ne pas connaître les règles de jeu
- ➔ Le plus important est que le client (qui est le salarié) accepte son évaluation (sinon il la remet en cause)

### Les facteurs contextuels et la motivation de l'évaluateur :



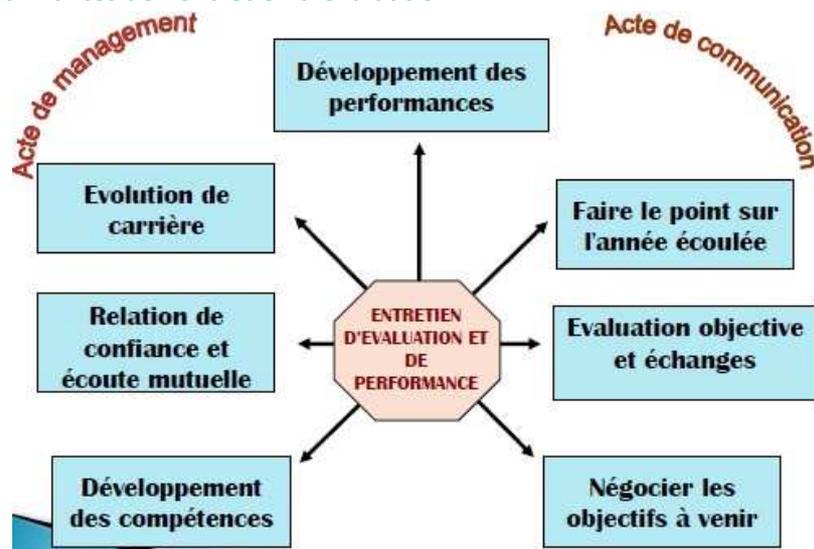
**Pourquoi se donner cette peine ?** (-) l'évaluation n'est pas bien faite (+) l'évaluation est bien faite

- Source de conflits
- Impact négatif sur le climat
- Perte de temps
- + ouverture à la communication
- + niveau plus élevé de motivation et des améliorations de la contribution

### Les principales erreurs d'évaluation :

- **Effet de Halo** : ne pas apprécier un salarié parce qu'on ne le voit pas souvent par exemple (l'exemple de la secrétaire qu'on ne voit pas souvent mais le jour où on l'a vu parler anglais on a été impressionné), les collaborateurs doivent être sous notre champ visuel
- **L'erreur d'indulgence** (faire l'évaluation sur des faits)
- **L'erreur de sévérité** (massacrer tout le monde et avoir une opinion néfaste)
- **L'erreur de tendance centrale** (éviter d'évaluer et donner la moyenne à tout le monde)
- **L'effet de la première ou la dernière impression** (coller une étiquette à la personne en se basant soit sur la première soit sur la dernière impression)
- **L'effet de contraste** (quelqu'un brillant dans une équipe médiocre sera évalué négativement, le contraire aussi)
- **L'effet de débordement** (ne pas se baser sur des faits mais sur des relations personnelles)
- **L'erreur de similitude** (quelqu'un qui a fait la même école, ou qui a les mêmes idées politiques, qui vient du même quartier ...)

### Raisons d'être et finalités de l'entretien d'évaluation :



### Les dimensions traitées par l'entretien d'évaluation :

**A court terme** : La performance (quoi ? comment ? est ce que c'est un coup de chance ou un travail minutieux et intelligent ? est ce que se sont de bonnes pratiques ?)

**A moyen terme** : Evaluer la professionnalisation : grâce au poids du salarié (pro vs débutant, un salarié qui a toujours besoin d'être accompagné ou un salarié qui peut devenir un manager autonome)

**A long terme** : Le potentiel : quelqu'un qui dépasse ses résultats, évolue, s'améliore, ... (une personne qui a la possibilité de finir sa carrière dans l'entreprise sans quitter)

### Le processus d'évaluation :

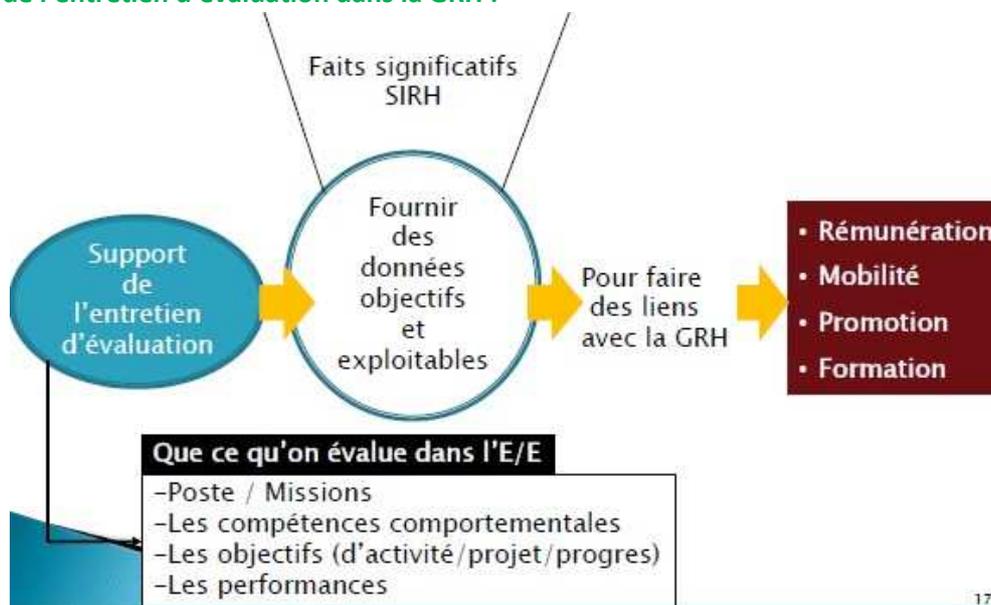
1. Avant : préparation de l'entretien d'appréciation par les deux interlocuteurs
2. Pendant : accueil (endroit spécial), bilan (sur l'année écoulée), engagement réciproque (sur l'année prochaine), avenir (nouveaux challenges, nouvelles missions), conclusion positive (signature du nouveau contrat)
3. Après : analyser et suivre pour décider du maintien ou du départ

### La conduite de l'entretien :

- **Lancer l'entretien** : un endroit contracté, durée prévue, préciser l'objectif, se montrer disponible et attentif
- **Faire le bilan de la période écoulée** : présenter son autoévaluation, analyser ses écarts et leurs causes
- **Se projeter dans la nouvelle année** : rappeler les objectifs de l'entreprise, du service, des projets en cours et à venir, des actions à engager, identifier les évolutions éventuelles, préciser les modalités d'acquisition des compétences (formation ou mobilité par exemple)

→ Le collaborateur et le manager ensemble définissent les moyens à mettre en œuvre en tenant compte des budgets, identifient les évolutions éventuelles : formation, fonction, mobilité, promotion..., précisent les modalités d'acquisition ou de développement de compétences, formalisent le mode d'accompagnement du collaborateur par le N+1

### La place de l'entretien d'évaluation dans la GRH :



On part tjr des éléments de base qui sont les compétences comportementales, les objectifs, les performances

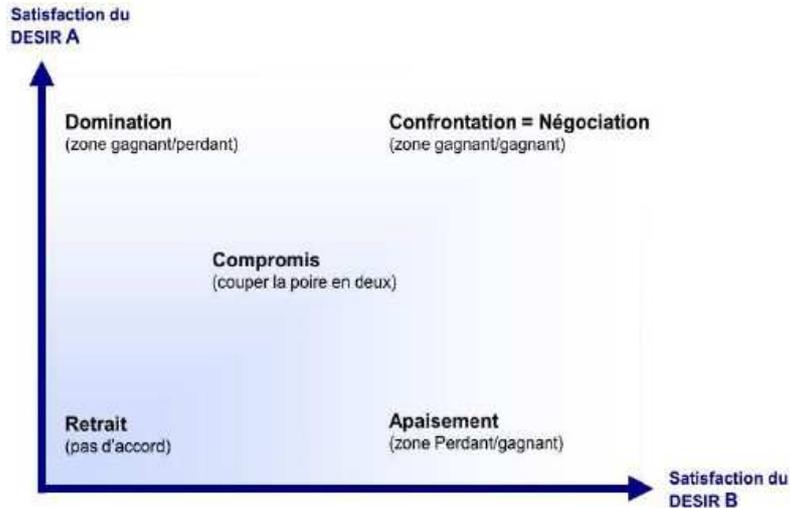
Il faut fournir des données objectives et exploitables en transparence avec l'ensemble des salariés pour pouvoir faire des liens avec la GRH pour enfin aboutir à prendre des décisions qui concernent des ressources rares (rémunération, mobilité, promotion, formation).

### Méthode des faits significatifs

- On apprécie que des éléments qui sont tangibles, on n'évalue pas ce que la personne est mais ce que la personne fait.
- Il faut garantir un niveau d'objectivité suffisant.
- Il faut éviter les jugements d'impression.

Un fait peut être	Exemples
Une action	A rectifié d'elle-même un courrier évitant ainsi la propagation d'une information erronée.
Une suggestion	A proposé des modifications judicieuses sur un document ce qui en a facilité l'utilisation par le public.
Un événement	A fait l'objet de remarques élogieuses suite à ses interventions.
Un résultat	A permis de réduire de X % les coûts de maintenance

## Analyser et traiter les désaccords et les conflits :



## Reconnaissance et rétribution au travail :

**Première source de reconnaissance** : le travail (attribuer un travail intéressant au subordonné)

**Deuxième source de reconnaissance** : le collectif (l'acceptation des collègues, la camaraderie, le volet social, relation avec les clients...)

**Troisième source de reconnaissance** : l'entreprise (la reconnaissance constitutionnelle, salarié de l'année par exemple, c'est une reconnaissance officielle), évaluation, rémunération, parcours professionnel

## 8 catégories de la reconnaissance :

- Reconnaissance formelle : photo dans l'écran principal de l'entreprise
- Reconnaissance informelle : votre chef au quotidien qui vous tape sur le dos, vous encourage et vous dit bravo
- Reconnaissance publique : mettre cette reconnaissance sous forme publique, l'annoncer sur le site internet
- Reconnaissance privée : plus personnalisée, à titre privé entre vous et votre chef
- Reconnaissance monétaire : les rétributions sous forme de primes, avantages monétaires...
- Reconnaissance non monétaire : appréciation personnelle et informelle
- Reconnaissance individuelle : félicitations, recommandations
- Reconnaissance collective : adressé au groupe

**Processus de reconnaissance AU travail** : (ce qui est en rouge sur le schéma fait référence à ce qui tue la reconnaissance)

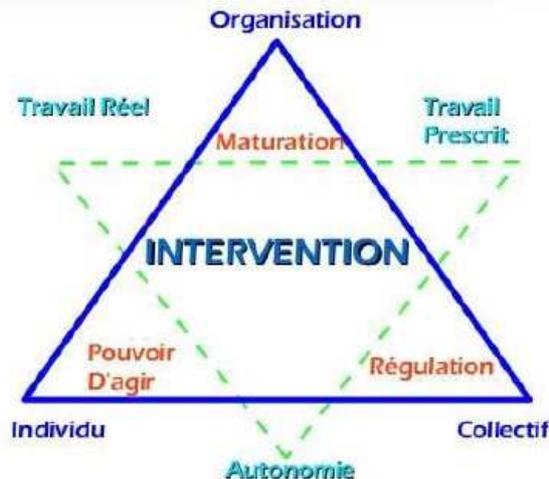
- 1) Reconnaissance IDENTIFICATION : connaître le salarié en tant que personne et connaître la diversité culturelle des salariés
- 2) Reconnaissance ATTESTATION DE VALEUR : de ce que je fais en termes de travail
- 3) Reconnaissance GRATITUDE : ne pas empêcher quelqu'un à s'exprimer, ...

**Processus de reconnaissance DU travail** : (ce qui est en rouge sur le schéma fait référence à ce qui tue la reconnaissance)

- 1) Reconnaissance IDENTIFICATION : reconnaissance des efforts
- 2) Reconnaissance ATTESTATION DE VALEUR : feedback positif, touche personnelle
- 3) Reconnaissance GRATITUDE : promotion, remerciements, ...

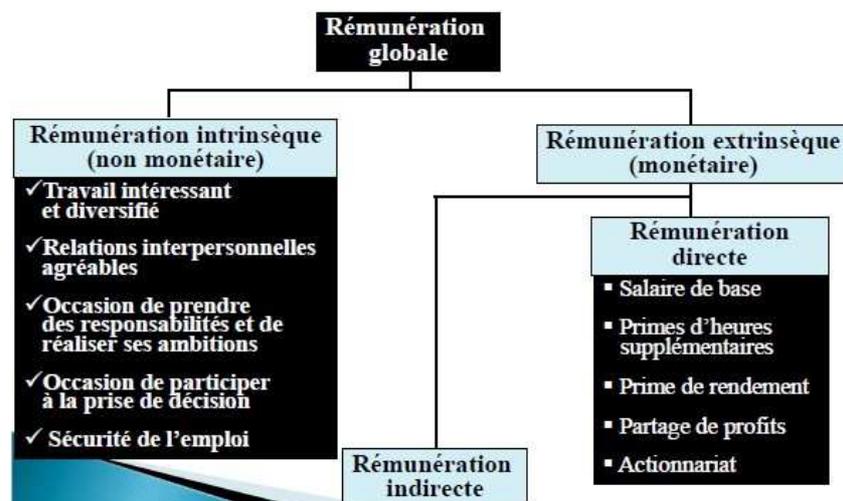
**NB** : La reconnaissance AU travail précède la reconnaissance DU travail

## Travail prescrit vs travail réel :

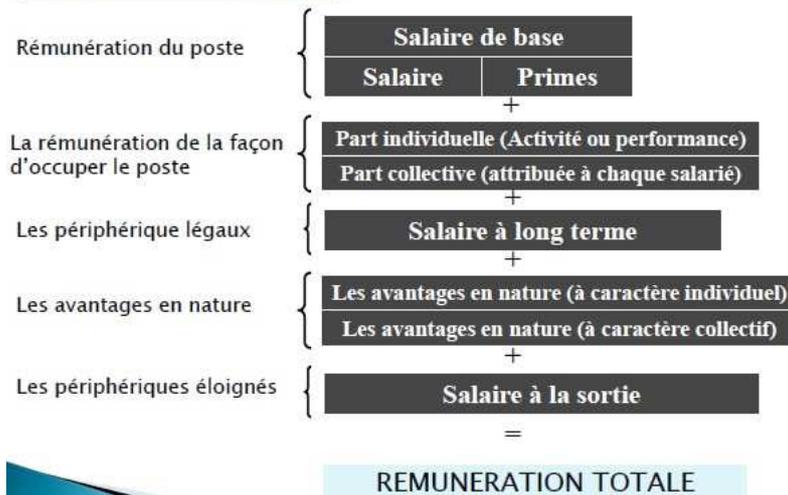


## La rémunération au croisement de : (ce croisement aboutit à une stratégie de rémunération)

- **Maitrise des coûts** : masse salariale, formes de rémunération (par exemple lorsqu'il y a des prob de prod la première chose à laquelle on pense est larguer les salariés ...)
- **Règlementation** : lois, accords, classifications
- **Incitation** : compétitivité, formes de rémunération (différentes formes d'une entreprise à une autre qui provoquent la concurrence), rétribution globale



## B- Rémunération totale

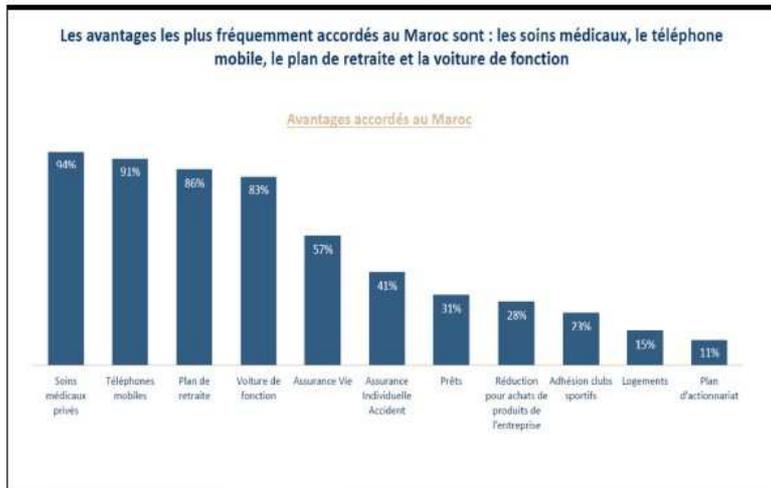


## Moyen des salaires par poste (Dhs nets) cas du Maroc

Ouvrier non qualifié	3550,00 Dh	
Ouvrier spécialisé et qualifié	5500,00 Dh	
Employé	5150,00 DH	
Contremaître, agent de maîtrise	8470,00 Dh	
Cadre moyen	Logistique	15 000,00 Dh
	Informatique	16 050,00 Dh
	Commercial, marketing	16 800,00 Dh
	Production	14 200,00 Dh
	Comptabilité, finance	10100,00 Dh
	Responsable RH	17 500,00 Dh
Cadre supérieur	Directeur financier, comptable	37 000,00 Dh
	Directeur production	35 250,00 Dh
	DRH, Formation	40 500,00 Dh
	Directeur achats, logistique	38 500,00 Dh
	Directeur marketing, commercial	42 550,00 Dh

Source : CFCIM

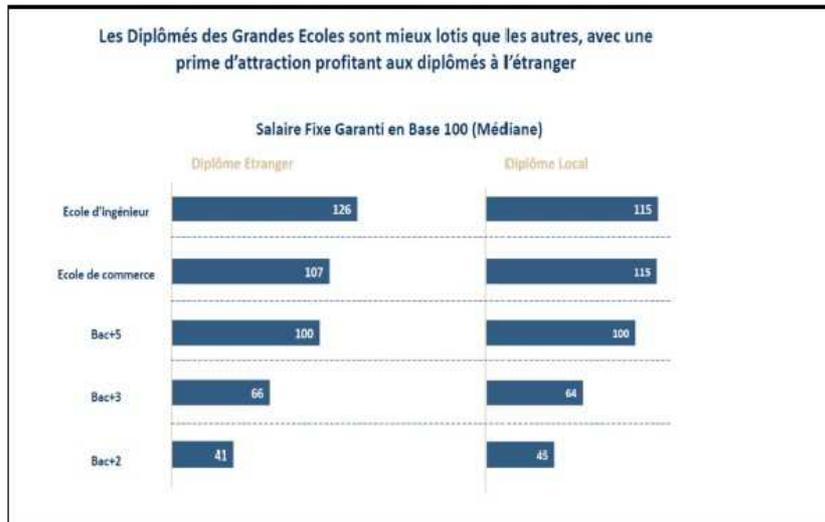
## Tendances 2019



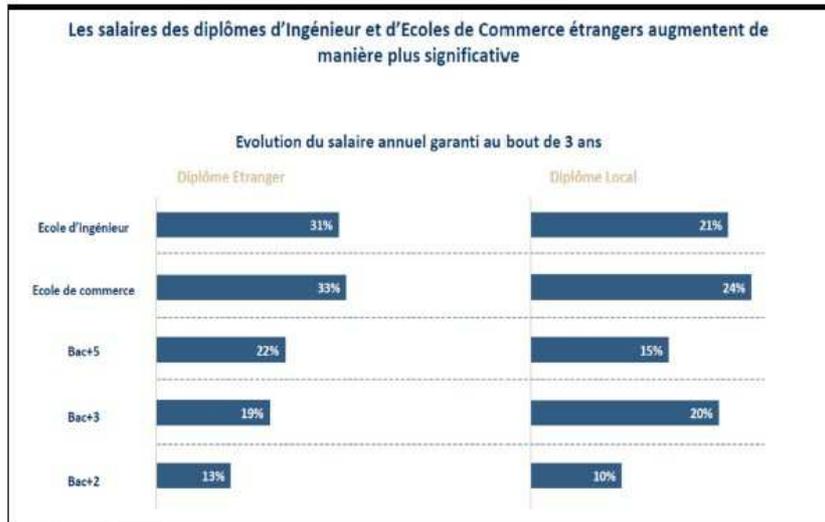
## Focus Tanger



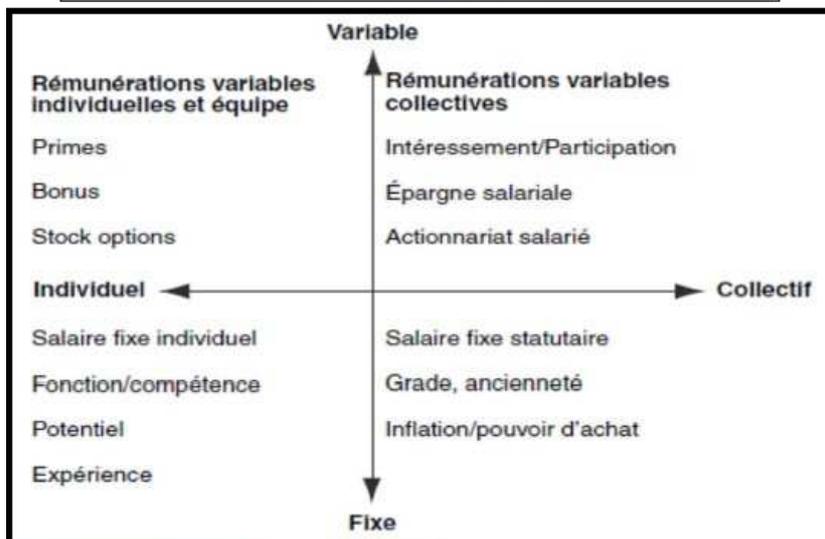
## Focus jeunes diplômés



## Focus jeunes diplômés



## Cartographie et équilibre du système de rémunération



**Les étapes pour établir une grille de salaires : (la grille permet une transparence des salaires)**

- 1- Description des emplois (à l'aide du référentiel des emplois et compétences)
- 2- Evaluation des emplois
- 3- Classification des emplois selon étape 2
- 4- Choix de la fourchette salariale pour chaque emploi (salaire minimum)
- 5- Elaboration finale de la grille et des modalités d'évolution salariale

**Que veut-on et que peut-on évaluer ?**

Il faut choisir entre poste ou personne, compétence ou qualification. Mais, il faut noter que les entreprises peuvent être hybrides dans leurs choix de systèmes de rémunération.

**Méthode d'évaluation globale :**

Description libre puis hiérarchisation, par exemple le classement par paires (le fait de comparer les postes deux à deux pour savoir qui est classé avant l'autre),

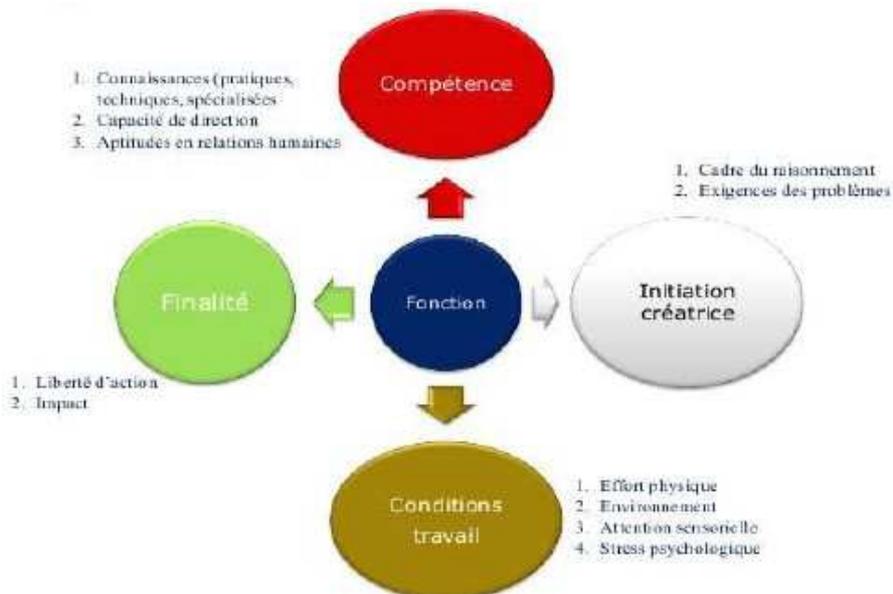
Méthode par paires :

Est supérieur à...	Secrétaire du directeur	réceptionniste	pupitreur	Vendeur	Responsable paye	Responsable sécurité	Total
Secrétaire du directeur		X	X				2
Réceptionniste			X				1
Pupitreur							0
Vendeur	X	X	X				3
Responsable paye	X	X	X	X			4
Responsable sécurité	X	X	X	X	X		5

**Méthode d'évaluation analytique :**

On pose des critères classants et évaluation des postes séparément, par exemple la méthode Hay

**Les 4 facteurs universels de la méthode Hay :**



### Exemple de grille d'évaluation globale d'un poste :

	RESPONSABILITÉ		COMPÉTENCES		REPRÉSENTATION	
	Pts	DESCRIPTION	Pts	DESCRIPTION	Pts	DESCRIPTION
Faible	3		2		1	
Moyen	6		4		2	
Élevé	9		6		3	
Très élevé	12		8		4	

### Les 3 éléments à prendre en compte :

- Les salaires doivent être cohérents avec le classement de l'organisation (l'organigramme)
- Ils doivent être équitables
- Ils doivent être transparents et faciles à comprendre

#### 1- Rédiger le profil de poste (exemple d'un chauffeur)

PROFIL DE POSTE DE CHAUFFEUR	
<b>Description du poste</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rend compte au logisticien</li> <li>• S'assure que le véhicule est entretenu</li> <li>• Conduit le personnel, en toute sécurité, dans des endroits désignés</li> <li>• Fait des courses, va chercher des articles</li> </ul>	<b>Cahier des charges pour la personne</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Permis de conduire vierge de toute infraction</li> <li>• Deux ans d'expérience de la conduite en zone rurale</li> <li>• Ponctuel, accommodant, poli, patient</li> <li>• Conduit avec prudence et est au courant des bonnes pratiques de conduite sans danger</li> </ul>

#### 2- Evaluer le poste :

Pour établir un classement de poste, il faut évaluer le profil du poste. Une manière de faire cela consiste à utiliser une méthode de notation systématique des postes de façon qu'ils puissent être comparés les uns aux autres et assurer ainsi équité et cohérence.

#### 3- Conception du système :

On utilise 3 critères par rapport auxquels les profils de postes peuvent être évalués :

- **Compétences** : Le niveau de compétences qui serait normalement considéré comme essentiel pour faire le travail.
- **Responsabilité** : Le degré de responsabilité assumé par la personne dans le cadre de son travail, comme la gestion du personnel ou une responsabilité financière.
- **Représentation** : La mesure dans laquelle la personne occupant le poste représente l'organisation à l'extérieur.

4- Affecter un classement :

RESPONSABILITÉ

**Le chauffeur sera responsable d'entretenir le véhicule et de le conduire en toute sécurité. Nous pourrions donc dire que le poste de chauffeur se place entre les niveaux de responsabilité faible et moyen.**  
*Une note de 5 pourrait être appropriée.*

COMPÉTENCES

**Conduire en toute sécurité est une tâche qui requiert un bon jugement. Cependant, comme la tâche principale consiste à conduire, le chauffeur n'a pas besoin de connaître de nombreuses procédures, méthodes et techniques.**  
*Donc, une note de 3 pourrait être appropriée.*

REPRÉSENTATION

**Le poste implique le transport de personnel mais pas d'invités.**  
*Une note de 2 pourrait donc être appropriée.*

**Affecter un classement**

EXEMPLE  
de structure  
de  
classement

GRADE	POINTS	FAMILLE DE POSTES
A1	24	Direction
A2	23	
A3	21 / 22	
A4	20	
A5	19	Gestion de projet
A6	18	
B1	17	Responsables
B2	16	
B3	15	Administrateurs
B4	14	
C1	13	Assistants
C2	12	
C3	11	Chauffeur
C4	10	
D1	9	Domestique
D2	8	
D3	7	
D4	6	

Exemple

**Le poste de chauffeur qui a été évalué totalise une note de 10. Cela correspond à la structure de classement qui indique qu'un chauffeur devrait obtenir une note de 10 ou 11 points. Le poste qui a été évalué obtient le grade C4.**

## Thème 6 : Développement de compétences et rétention des talents

Attirer les compétences (1) → Fidéliser les compétences (2) → Capitaliser les compétences (3)

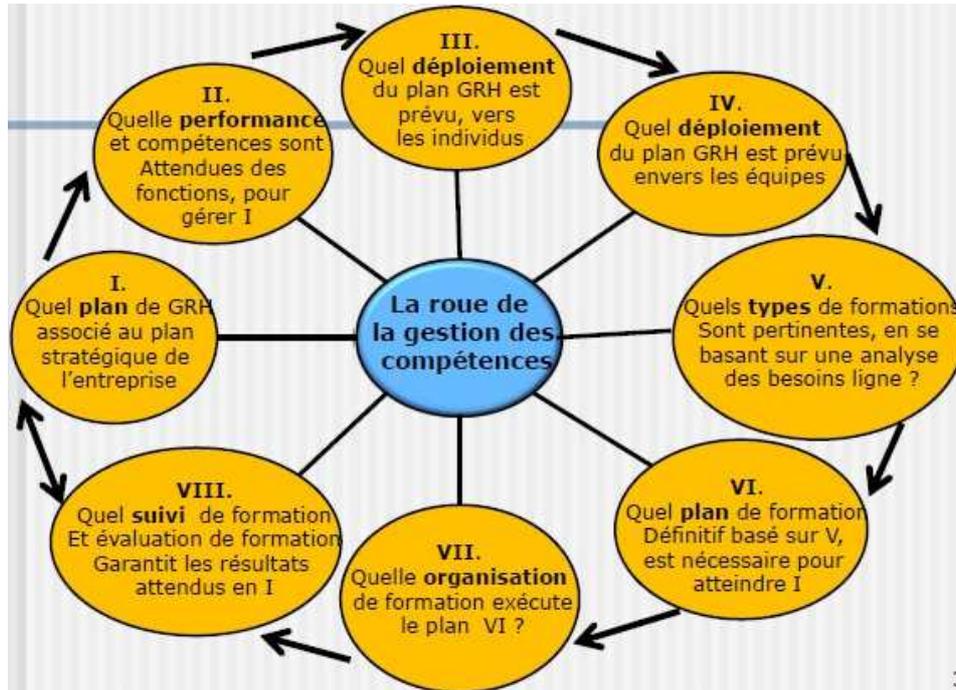
(1) recrutement-rétribution-donner une marque

(2) communication-formation-évaluation et reconnaissance

(3) gestion des talents-gestion du capital humain-développement personnel

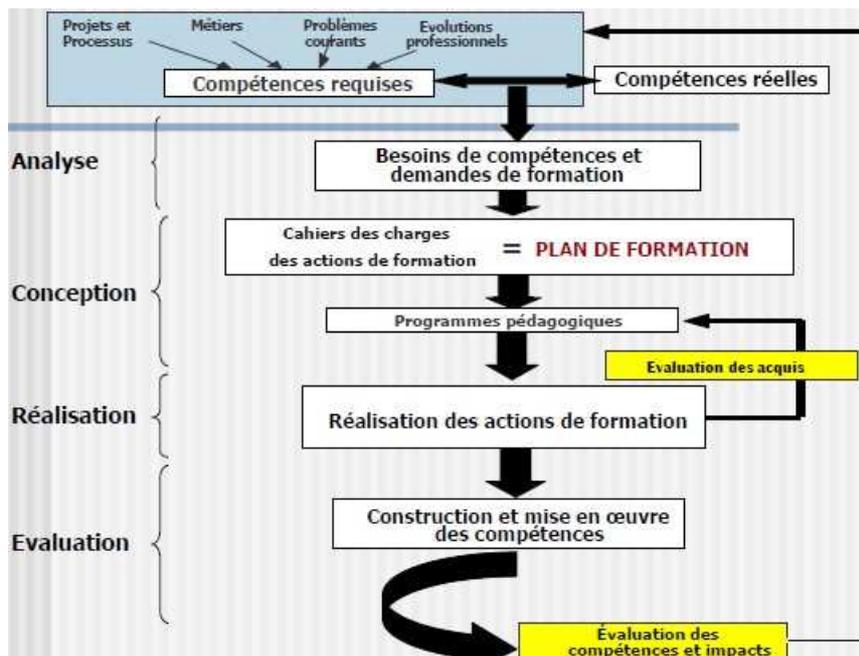
(C'est très difficile, l'entreprise cherche le possible)

La roue de la gestion des formations :

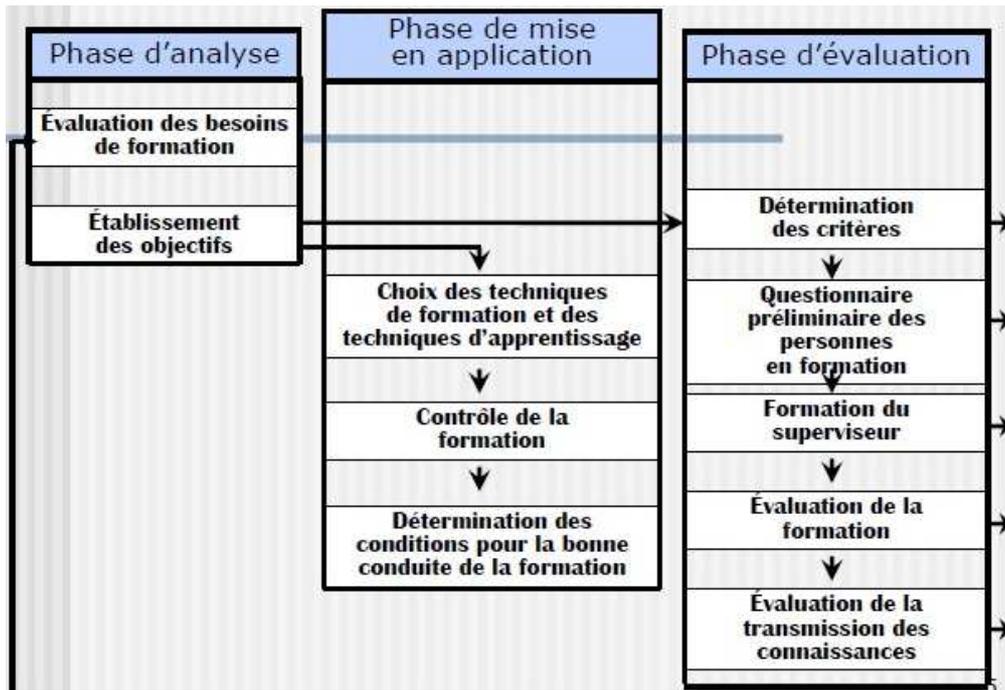


NB : Si l'entreprise n'aboutit pas aux résultats souhaités de la formation, elle peut déclencher ce qu'on appelle l'Audit Formation

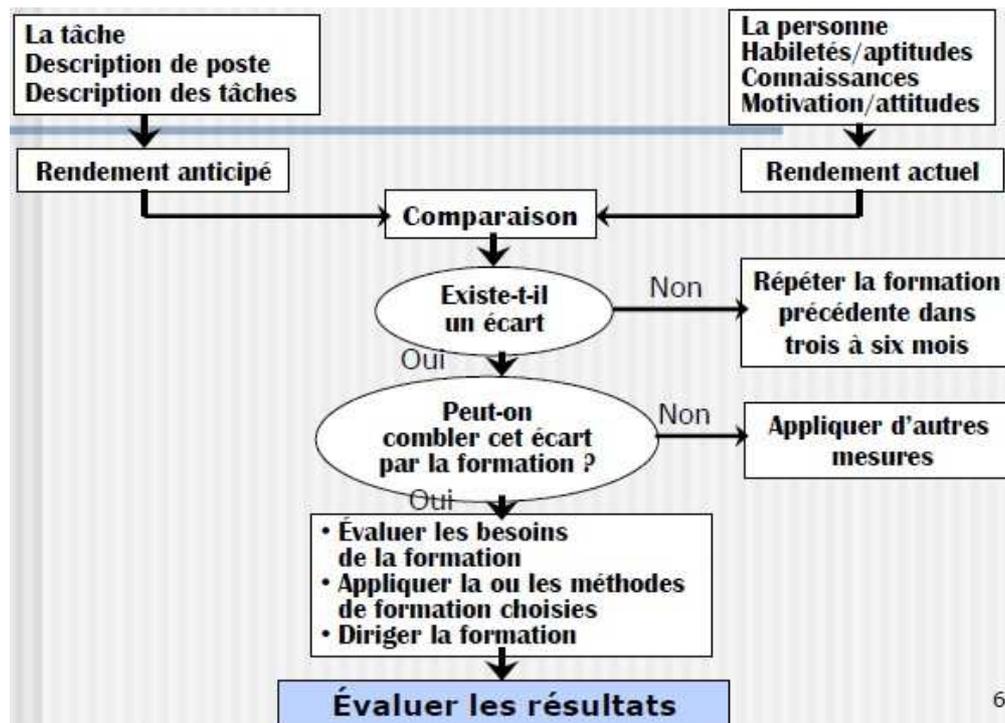
Schéma global de la formation :



### Processus de formation continue :



### L'algorithme des besoins de formation :



### Les différents types d'action de formation :

- 1- **Adaptation au poste de travail** : poste aujourd'hui = niveau minimal requis
- 2- **Adaptation à l'évolution des emplois** : emploi demain = anticipation des évolutions
- 3- **Développement des compétences** : mobilité fonctionnelle/parcours professionnels = employabilité et projets personnels de développement

### Classement des dispositifs du développement :

- 1) **Les dispositifs les plus traditionnels (centrés sur l'acquisition des savoirs)** : stages, cours, conférences, lectures, ...
- 2) **Les dispositifs visant le transfert (théorie-pratique)** : stage en entreprise, mise en situation, alternance et tutorat, ...
- 3) **Les dispositifs visant la construction des savoirs d'action** : analyse de pratique, entretiens d'évaluation, validation des acquis, ...
- 4) **Les dispositifs visant le développement des caractéristiques personnelles et de la motivation** : formation de type développement personnel, coaching, ...
- 5) **Les dispositifs mêlant développement des compétences individuelles et des compétences collectives** : formation-action, mutualisation et capitalisation des expériences, ...

Et aussi une forme plus globale qui est : **L'organisation apprenante** (l'entreprise qui partage tous en termes de savoir à travers le 5<sup>ème</sup> dispositif de développement des compétences)

### Les dispositifs de développement des compétences :

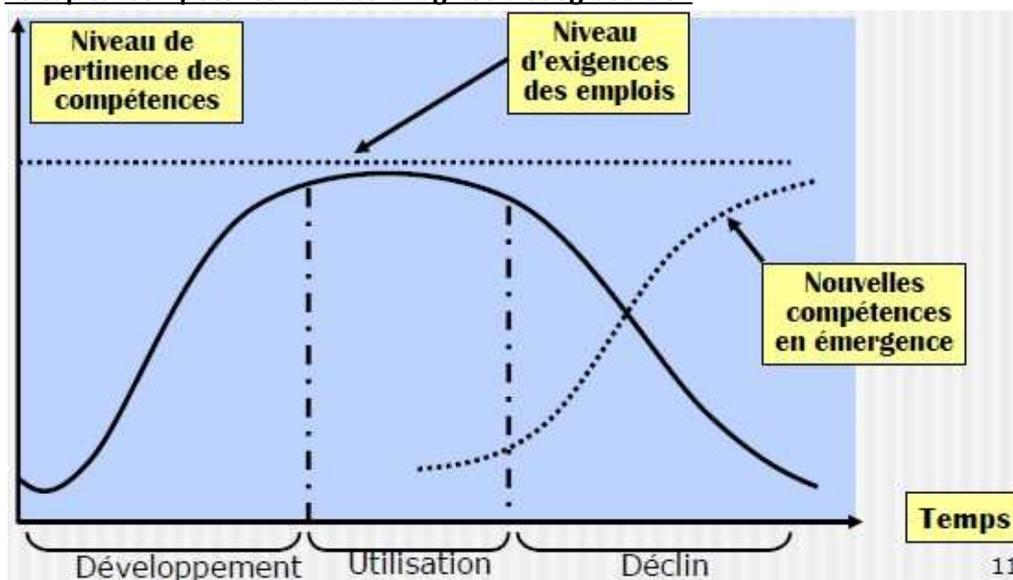
- Analyse des pratiques
- Bilan de compétences
- Capitalisation d'expérience
- Coaching
- Entretien d'explicitation
- Formation
- Mise en situation professionnelle (réelle, réalisation d'une tâche réellement)
- Mise en situation professionnalisante (aménager, **simuler** dans un labo, dans une classe, ...)
- Le Tutorat
- Validation des acquis par l'expérience

Exemples de compétences complexes : résolution de problèmes, leadership, ...

NB : La compétence décroît avec le temps si on ne fait rien, ni pratique ni lecture alors que le niveau d'exigence des emplois augmente

### Le développement des compétences : vers une approche par apprentissage continu :

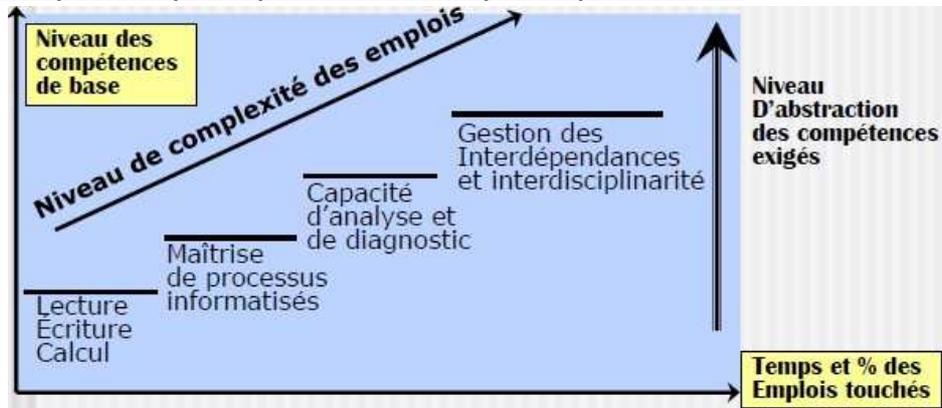
- **Le capital compétence : un actif fragile et biodégradable :**



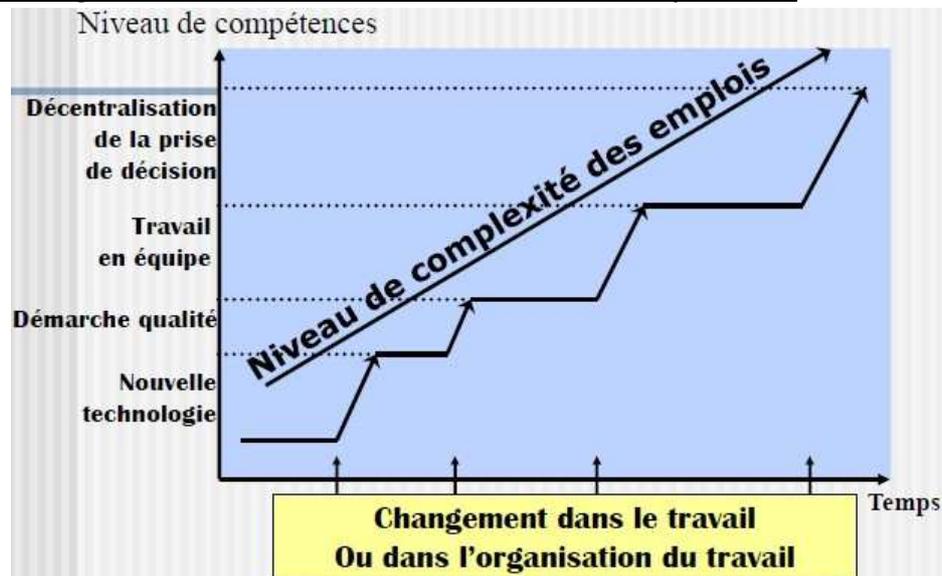
- **Des stratégies d'entreprises dévoreuses de compétences :**

Les nouvelles stratégies d'entreprise exigent de produire des compétences de plus en plus diversifiées, de plus en plus complexe, et d'en renouveler le « stock » de plus en plus rapidement

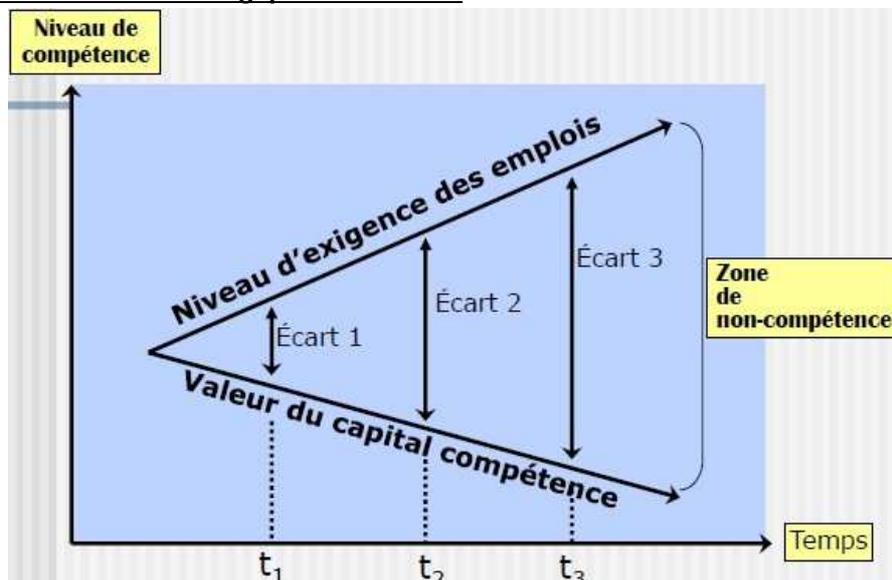
- **Des emplois complexes pour un travail de plus en plus abstrait :**



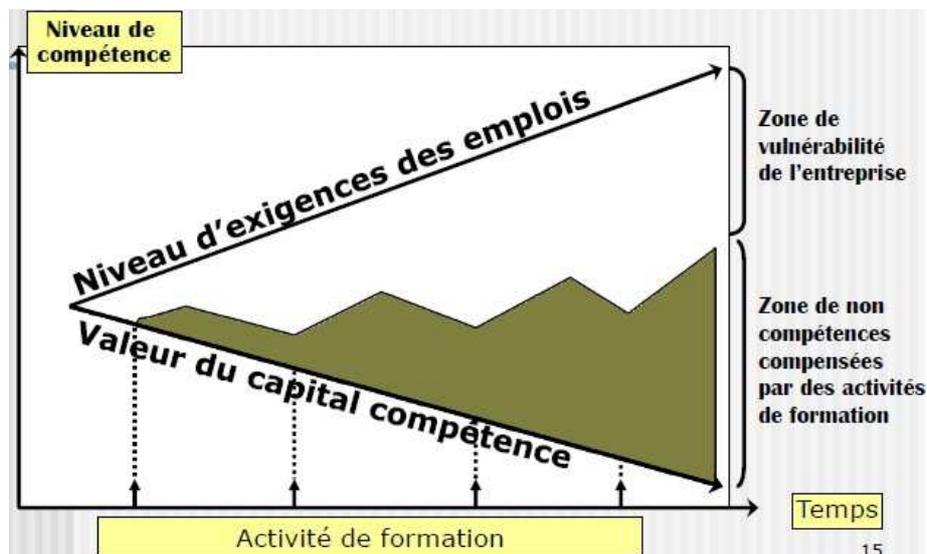
- **Des changements continuels inducteurs de nouvelles compétences :**



- **Combinaison de deux logiques infernales :**



- Vers un plus grand recours à l'auto-apprentissage : (car la formation est indispensable mais non suffisante)



« Zone de vulnérabilité de l'entreprise ou du salarié » : on peut la combler à travers l'AUTOFORMATION

#### La formation : une activité discontinue dans le temps et dans l'espace :

1. Les employés ne sont pas toujours mobilisables pour la formation
2. Il s'agit d'une activité à budget plafonné
3. Manque de temps pour une préparation permanente de la formation

NB : la formation est une activité à effets différés sur les situations de travail (délais entre le transfert de connaissance et l'acquisition d'une nouvelle compétence)

➔ **Le constat** : la formation n'est pas un paramètre de conception assez puissant pour développer et maintenir en continu le capital compétence de l'entreprise.

#### Le défi : développer et maintenir une culture de l'apprentissage :

Deux conditions :

1. Les nouveaux salariés : salariés auto-apprenants :

**Choisir, encadrer et stimuler** les employés pour qu'il deviennent « **auto-apprenants** »

- ➔ Redonner à l'apprenant un contrôle partiel ou total sur l'orientation et le déroulement de ses apprentissages.
- ➔ En responsabilisant davantage les employés dans le développement de leurs propres compétences, en en faisant des « **sujets-apprenants** », l'organisation peut être gagnante sur plusieurs plans :
- ➔ Résultats :
  - Employés plus attentifs aux occasions de mobilité interne ;
  - Économie dans les ressources éducatives mobilisés (moins de formateurs, Moins d'infrastructure, moins de déplacement, moins d'absence du travail, flexibilité accrue. Etc.)

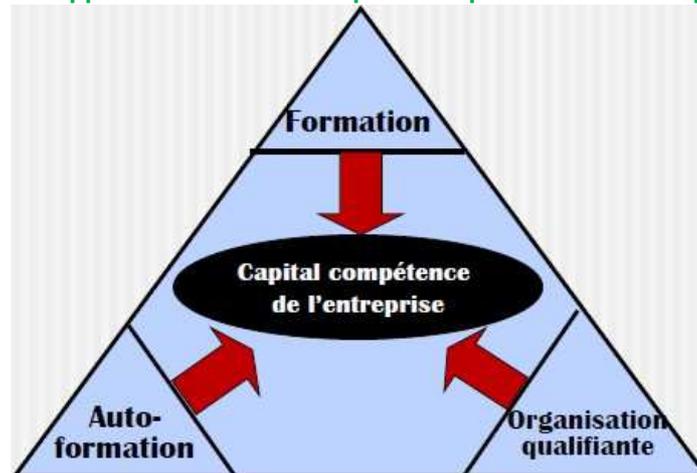
## 2. Nouvelle forme d'organisation : organisation qualifiante :

Organiser le travail et les parcours professionnels pour qu'ils deviennent « auto-qualifiant »

→ Caractéristiques :

- On apprend au travail si le travail a un sens
- On apprend par le travail si on se donne des objectifs ambitieux
- On apprend si le travail appelle et active les processus cognitifs
- On apprend au travail les uns des autres
- On apprend lorsque on assume des responsabilités

Les trois leviers du développement continu du capital-compétence de l'entreprise :



### Rétention des talents Via la marque employeur

La marque employeur est l'ADN de l'entreprise

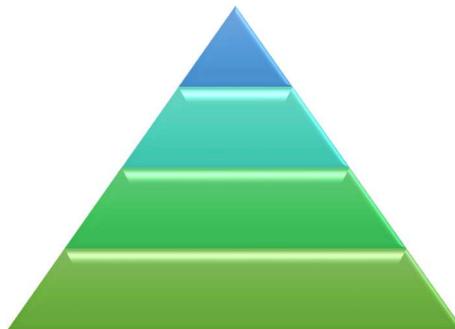
Les fondements de la marque employeur

Communication

Culture

Valeurs

Raison d'être



**La communication** : comment transmettre tous ce qui a précédé aux futurs salariés, clients, fournisseurs et entourage par la suite

**La culture** : ses rituels, ses symboles, ses activités, ses évènements marquants, c'est l'incarnation des valeurs de l'entreprise

**Les valeurs** : référentiel éthique à travers lequel l'entreprise guide ses actions à chaque fois il y a un prob éthique, une fois on a des valeurs qu'on ne peut pas changer et qui sont sûres, on va concevoir le vécu qu'est :

**La raison d'être** : l'apport singulier au monde. Les apparitions. Le projet d'entreprise.

## LA MARQUE EMPLOYEUR

### 1) La ME c'est quoi ?

La ME doit répondre à trois questions simples :

- Pourquoi rejoindre votre entreprise en tant que salarié ?
- Pourquoi y rester ?
- Pourquoi y être investi ?

La ME est l'agrégation des trois dimensions suivantes :

- L'identité employeur (histoire, métier, implantation, etc.) ;
- L'image employeur (externe et interne) ;
- Les pratiques employeur (RH et managériales).

Les 3 composantes de la marque employeur : Pratiques employeur. Identité employeur. Image employeur.

### 2) La ME POURQUOI ?

Elle permet de :

- Diffuser une image positive de l'e/se et de renforcer sa réputation
- Favoriser l'attractivité de l'e/se et d'améliorer l'efficacité de son sourcing
- Fidéliser les collaborateurs, de maîtriser et de réduire son turnover
- Développer l'engagement et la fierté d'appartenance

### Les 4 bénéfices de la marque employeur : (cercle vertueux de la performance RH)

Réputation → attractivité → fidélisation → engagement

La ME est aussi :

Attractivité – engagement des salariés – réputation – différenciation

Et :

Identité – image interne – réputation externe

### 3) La ME COMMENT ?

UNE DÉMARCHE DE MARQUE EMPLOYEUR SE DÉFINIT EN 3 ÉTAPES :

#### ➔ Etape 1 : le diagnostic

- Un diagnostic complet de l'existant
- Cartographie des pratiques RH
- Audit d'e-réputation employeur
- Benchmark concurrentiel de marque employeur

#### ➔ Etape 2 : la vision cible

- Une plateforme de marque employeur
- Un set de valeurs partagées
- Des sessions d'échange et de validation qui vont permettre d'enclencher l'appropriation interne

#### ➔ Etape 3 : le plan d'action

- Une liste priorisée des chantiers RH
- Un plan d'action précis avec des indicateurs
- Une dynamique de transformation des conduites

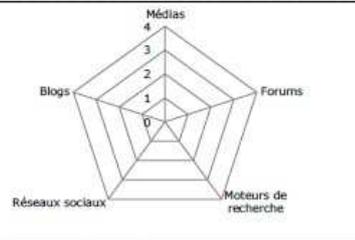
#### 4) La ME COMMENT ? (Suite)

### COMMENT ?

### Exemples de livrables

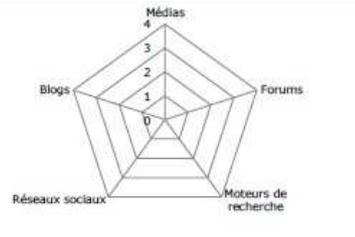
#### Site carrière

- Expérience candidat
- Navigation
- Contenu
- Fonctionnalités
- Référencement



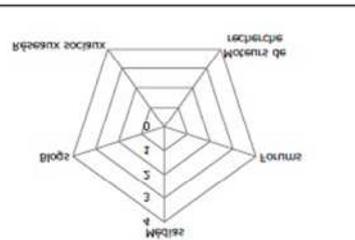
#### Social média

- Facebook
- Linkedin
- Twitter
- Viadeo
- Autres réseaux



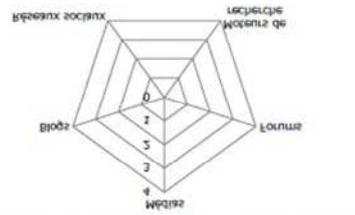
- Blogs
- Réseaux sociaux
- Moteurs de recherche
- Forums
- Médias

#### Matrice employeur



- Concurrent 4
- Concurrent 3
- Concurrent 2
- Concurrent 1
- Vous

#### Scoring et benchmark



### COMMENT ?

### CARTOGRAPHIE DES PRATIQUES RH



### Exemples d'actions pouvant être mises en œuvre :

- a) Un site carrière refondu sur les promesses employeur
- b) Un référencement professionnel du site carrière
- c) Un vrai programme de cooptation
- d) Une rationalisation du recours aux cabinets de recrutement
- e) Une dynamique d'innovation du service sourcing RH
- f) Une présence digitale sur les réseaux sociaux
- g) Une démarche de campus management
- h) Un processus d'évaluation pluriannuel orienté progrès
- i) Un programme pédagogique dédié aux managers

### Tableau de bord :

- **Attractivité :**
  - ➔ Nombre de candidatures reçues
  - ➔ Taux d'acceptation des offres
  - ➔ Délais de comblement des postes
  - ➔ Commentaires des postulants
  - ➔ Coûts liés au recrutement
- **Rétention :**
  - ➔ Taux de roulement global
  - ➔ Taux de roulement par sous-groupe
  - ➔ Coûts liés au taux de roulement
- **Développement :**
  - ➔ Mobilité interne
  - ➔ Rotation de poste
  - ➔ Nombre d'heures de formation/employé
- **Engagement :**
  - ➔ Indice d'engagement et taux de satisfaction des employés

### Exemples de marques employeur Recrutements originaux :

« Michel et Augustin : faire le buzz ! Anne-Claire Long, la DRH de la société Michel et Augustin, vêtue d'un tablier de la marque, pénètre dans une rame de métro et lance à la volée qu'elle recrute 12 profils allant d'un graphiste à un designer en passant par un responsable de contenu éditorial (...), la vidéo diffusée sur les réseaux sociaux enregistre 300 000 vues. Un coup médiatique qui entraîne la jeune DRH sur différents plateaux de télévision et qui confère par là même à l'entreprise l'image d'une entité jeune, dynamique et dans l'air du temps. De quoi susciter l'attractivité ! »

### Employabilité et Gestion des Carrières

#### Carrière pour l'individu :

« La carrière est l'ensemble des expériences qu'il a accumulées » Autrement dit : « **c'est la suite de fonctions et des activités liées au travail qu'occupe une personne au cours de sa vie** »

-C'est l'ensemble des expériences professionnelles d'un individu

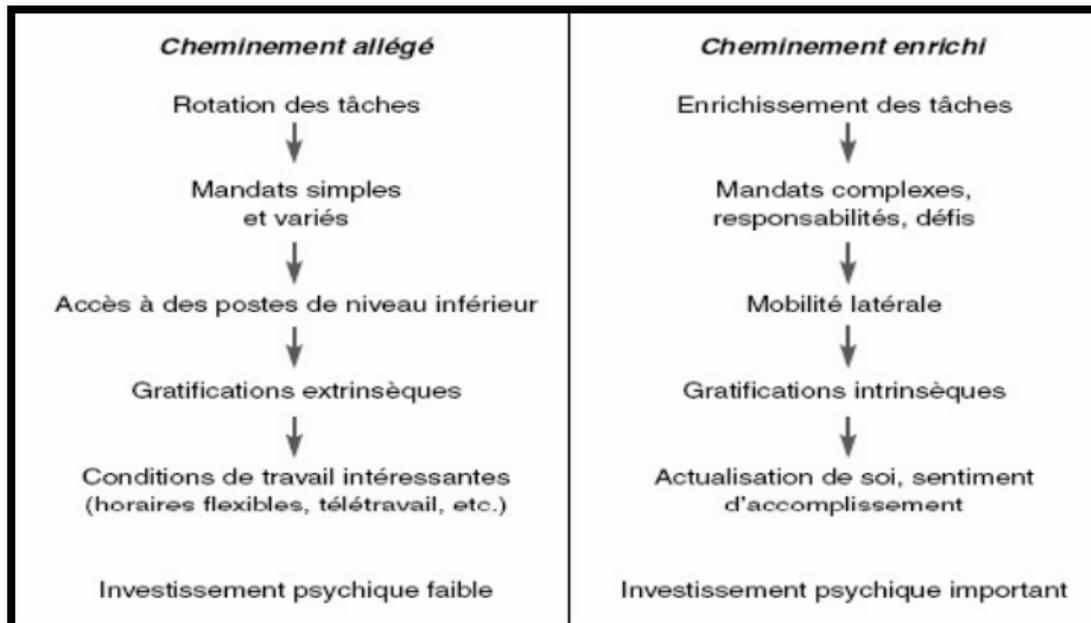
-C'est les étapes cruciales qui marquent sa progression professionnelle

## Les modèles de carrières :

### Le modèle RIASEC de John Lewis Holland

- La personnalité Réaliste
- La personnalité Investigatrice
- La personnalité Artistique
- La personnalité Sociale
- La personnalité Entreprenante
- La personnalité Conventionnelle

### Modèle de carrière à deux voix selon l'investissement psychique requis :



### Limites dans la gestion de la carrière :

- Limites liées à l'individu lui-même :
- Ne pas se connaître assez soi-même ;
- Viser trop haut ;
- Perdre confiance en soi-même ;
- Trop capitaliser ;
- Chercher trop la sécurité ;
- Être indécis ;
- Avoir peur.

### Démarches pour une carrière sur mesure

#### 1. Planifier son avenir avec audace et détermination

- **Adopter les comportements suivants :** Être toujours visible et vigilant ; • Être responsable (agir au lieu de réagir) ; • Être toujours prêt ; • Maintenir ses contacts personnels ; • Se rendre indispensable ; • Être sensible aux nouvelles techniques ; • Se préparer à d'autres alternatives ; • Avoir un portrait caractériel acceptable.
- **Compter sur soi-même**

#### 2. Savoir se vendre et établir son image

- Savoir se vendre, c'est être : • Enthousiaste ; • Informé ; • Présent ; • Capable et conscient ; • Opportuniste et éveillé ;
- Établir son image, c'est : • Fournir des résultats ; • Réussir ses projets ; • Être bien avec les autres ; • Être sûr de ses valeurs.

## Vers l'employabilité :

### Définitions :

Pour le cabinet Entreprise et Progrès, l'employabilité signifie « **entretenir et développer, par l'apprentissage permanent, les compétences du travailleur afin qu'il puisse suivre les évolutions de l'entreprise et du marché du travail** ».

L'ensemble des compétences du salarié et des conditions de gestion des ressources humaines nécessaires et suffisantes pour permettre au salarié de retrouver à tout moment un emploi, à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise, dans des délais et des conditions raisonnables

### Comparaison entre carrière traditionnelles et carrière nomades :

	Traditionnelle	Nomade
<b>Relation avec l'employeur</b>	Sécurité de l'emploi et loyauté : une ou deux entreprises	Employabilité et flexibilité : plusieurs entreprises
<b>Compétences</b>	Compétences spécifiques	Compétences transférables
<b>Mesure de la réussite professionnelle</b>	Promotion, statut	Intérêt du travail, salaire
<b>Responsabilité de la gestion de sa carrière</b>	Entreprise	Individu
<b>Formation</b>	Formation classique et évolution liée à l'âge	Formation permanente et évolution liée à l'apprentissage

### L'employabilité : un nouvel état d'esprit pour la GRH permettant :

#### → Aux entreprises :

- Renouveler les pratiques RH
- Valorisation des RH
- Gestion des Talents
- GRH à la carte
- RSE orientée GRH

#### → Aux salariés :

- Se positionner par rapport aux marchés du travail interne et externe
- Être conscient du pouvoir des compétence clés
- Devenir acteur ingénieur de son propre parcours professionnel