

- ❖ **MBTI (Myers-Briggs Type Indicator)** : Le MBTI classe les individus en 16 profils différents basés sur quatre dimensions :
 1. **Extraversion/introversion** : Les individus qui préfèrent l'extraversion tirent leur énergie de l'interaction avec les autres, sont souvent sociables, parlent pour réfléchir et sont à l'aise dans les environnements sociaux. Alors que, ceux qui préfèrent l'introversion tirent leur énergie de l'introspection et de la réflexion intérieure, sont souvent réservés, préfèrent réfléchir avant de parler et ont besoin de temps seul pour se ressourcer.
 2. **Sensation/intuition** : Les individus qui préfèrent la sensation sont axés sur les détails concrets, les faits et les expériences pratiques. Ils sont souvent pragmatiques et axés sur la réalité immédiate. Alors que ceux qui préfèrent l'intuition sont axés sur les idées, les possibilités et les schémas abstraits. Ils sont souvent imaginatifs, axés sur l'avenir et voient les connexions entre les informations.
 3. **Pensée/sentiment** : Les individus qui préfèrent la pensée prennent des décisions de manière logique et objective, en se basant sur des critères rationnels et des principes universels. Alors que ceux qui préfèrent le sentiment prennent des décisions en tenant compte des valeurs personnelles, des besoins des autres et de l'impact émotionnel, cherchant l'harmonie et la compréhension.
 4. **Jugement/perception**. Ceux qui préfèrent le jugement préfèrent une approche structurée et organisée de la vie, planifiant et prenant des décisions de manière prévisible. Alors que ceux qui préfèrent la perception préfèrent une approche flexible et adaptable de la vie, restant ouverts aux nouvelles informations et aux opportunités émergentes.

Son objectif est de comprendre les préférences naturelles des individus en termes de comportement, de prises de décision et de préférences de vie.

- ❖ **Vidéo 1 : Sens du Bonheur** : Il existe **3 zones** : de **connaissance** (ou en navigue dans la zone, on n'en sorte pas, pas de progrès, situation navrante) et de **croissance** (j'apprends en permanence, sortir des sentiers connus) et la **zone de confusion** (zone triste, on veut s'évoluer mais on ne sait pas comment, exemple d'hamster qui tourne dans sa roue, manque de méthodologie et de stratégie)
- ❖ **Le PROCESSUS DOME : le syndrome de l'incompétence inconsciente** :
 - Débutant (Vision Objet - Incompétence Inconsciente)** : Au stade débutant, une personne peut avoir une vision objet limitée de ses compétences et peut être inconsciente de son incompétence. Cela signifie qu'elle ne reconnaît pas pleinement les lacunes dans ses connaissances ou compétences.
 - Occupant (Vision Objet - Incompétence Consciente)** : En progressant vers le statut d'occupant, la personne devient consciente de ses lacunes. Elle reconnaît maintenant les domaines où elle manque de compétence, mais elle peut toujours avoir une vision plutôt objective de ses capacités.
 - Maîtrise (Vision Acteur - Compétence Consciente)** : En atteignant le niveau de maîtrise, la personne développe des compétences et devient consciente de ses compétences. Elle a une vision acteur, c'est-à-dire qu'elle reconnaît ses capacités et est consciente de son expertise dans certains domaines.
 - Maître Expert (Vision Acteur - Compétence Inconsciente)** : Au stade de maître expert, la personne a atteint un niveau élevé de compétence dans un domaine spécifique, au point que ces compétences deviennent presque automatiques et inconscientes. Elle n'est peut-être pas pleinement consciente de la complexité de ses actions, car elles sont intégrées de manière fluide.
- ❖ **Définition de la procrastination** est un comportement qui consiste à remettre à plus tard des tâches ou des décisions qui doivent être accomplies dans un délai donné, malgré la conscience de l'importance ou de l'urgence de ces dernières.
- ❖ **SYNDROME DE L'IMPOSTEUR (syndrome d'autodidacte)** : Selon **Dr. PIERRICK HORDE**, appelé aussi **syndrome d'autodidacte** ou **Complexe d'imposture**, exprime un sentiment désagréable de doute permanent qui consiste à ne pas se sentir légitime en son statut actuel et à avoir des difficultés à s'approprier ses propres succès. Cette peur constante pousse les imposteurs à élaborer des stratégies de défense (*éviter des situations anxiogènes, procrastination systématique, ou un extrait de zèle*) ce qui

peut créer un stress permanent et délétère sur le LT, pouvant aller jusqu'au **Burn out** ou à la **dépression**. Ce syndrome peut être mesuré par l'échelle de Clance.

- ❖ **Effet DUNNING -KRUGER – SUR CONFIANCE** : décrit une tendance où des individus moins compétents ont une sur-confiance envers leurs capacités, attribuable au manque de connaissances pour évaluer correctement leur performance. Cette surévaluation s'accompagne d'une difficulté à reconnaître la compétence chez les autres et à percevoir l'étendue de leur propre incompétence. L'effet souligne la disparité entre la compétence réelle et la perception de la compétence, soulignant l'importance de la métacognition pour une auto-évaluation plus précise. ***Par exemple, un étudiant débutant en programmation informatique peut être trop confiant dans ses compétences, croyant qu'il maîtrise parfaitement un langage de programmation sans se rendre compte des lacunes dans son apprentissage. Cette sur-confiance peut également se traduire par une difficulté à reconnaître l'expertise d'autres programmeurs plus expérimentés.***

- ❖ **Effet PYGMALION** : est un phénomène où les attentes positives d'une personne envers une autre peut influencer favorablement les performances de cette dernière. Les attentes élevées entraînent souvent un comportement de soutien, favorisant le développement des compétences et de la confiance.
- ❖ **EFFET GOLEM** : le jugement négatif des individus entraîne une baisse importante de la performance, la perception défavorable entraîne la médiocrité et détruit la confiance en soi.

- ❖ La théorie de **L'auto-Efficacité D'ALBERT BANDURA** se concentre sur la croyance individuelle en sa capacité à accomplir des tâches spécifiques, en mettant l'accent sur des facteurs tels que l'expérience de maîtrise, la modélisation et la persuasion verbale pour renforcer la confiance en soi. En revanche, le **Syndrome De L'IMPUISSANCE ACQUISE De Martin Seligman**, appelé aussi la boucle de déficit de l'estime de soi, décrit un état psychologique où une personne apprend à être passive et résignée en raison de l'impression que ses actions ne peuvent pas influencer positivement sa situation, résultant souvent d'une exposition répétée à des événements incontrôlables. Bien que distincts, ces concepts peuvent parfois être liés, car une faible auto-efficacité peut contribuer au développement du syndrome de l'impuissance acquise.
- ❖ La **théorie du lieu de contrôle de Julian Rotter** explore la manière dont la croyance en notre capacité à contrôler les événements influence notre motivation et nos actions. Pour augmenter son estime de soi selon cette théorie, un individu pourrait adopter des perspectives internes plutôt qu'externes, c'est-à-dire croire que ses actions ont un impact sur les résultats. *Voici quelques exemples concrets :*
 - ✓ **Attribuer les succès à soi-même** (Par exemple, un professionnel pourrait attribuer l'achèvement d'un projet réussi à ses compétences, son effort et sa persévérance, renforçant ainsi sa perception de contrôle interne et sa confiance en ses capacités.) ;
 - ✓ **Apprendre de l'échec** Par exemple, plutôt que de blâmer des circonstances externes, une personne pourrait analyser ses propres décisions et actions, identifiant des leçons pour s'améliorer à l'avenir ;
 - ✓ **Fixer des objectifs réalisables** Par exemple, un individu pourrait se fixer des objectifs graduels et mesurables dans son parcours professionnel, atteignant chaque étape avec succès pour renforcer sa confiance et son estime de soi. ;
 - ✓ **Prendre des initiatives** Par exemple, un entrepreneur qui prend des initiatives, lance de nouveaux projets et prend des décisions importantes renforce sa perception du contrôle interne, ce qui contribue à une estime de soi positive.
- ❖ **LIBERER VOTRE CERVEAU - DRISS ABERKANE (pour échapper à ces syndromes)**: aborde le thème de la libération du cerveau et de l'utilisation optimale de la matière grise. Il critique l'approche traditionnelle des diplômes académiques, soulignant que ses trois doctorats ne sont qu'une formalité par rapport à la passion qui a guidé son parcours. Il met en avant l'idée que chacun peut transformer sa passion en expertise, citant des exemples tels que les scènes inédites du cinéma français. Idriss développe également le concept d'**impuissance apprise** et dénonce le **formatage négatif** qui peut influencer les individus, mettant en garde contre la sous-utilisation du cerveau. En proposant le terme "**neuro-sagesse**", il suggère la nécessité d'allier la science à la sagesse pour une utilisation équilibrée des

technologies, tout en illustrant ces points avec des exemples concrets et des anecdotes, y compris celles liées à la pratique dans le métier de chef pâtissier. Il souligne l'idée que l'atteinte de l'expertise nécessite environ 50 000 heures de pratique, un principe applicable à divers domaines.

❖ **Donner du sens à l'Apprentissage : (J-Watson)**

- **Nv 1 : Acquisition des données (Aucun apprentissage)** - À ce stade, l'apprentissage se limite à la collecte d'informations sans compréhension approfondie, constituant une phase préliminaire où la simple exposition à l'information ne mène pas à un apprentissage significatif en raison d'une compréhension limitée.
- **Nv2 : Compréhension des informations (Apprentissage scolaire)** - Dans ce contexte, l'apprentissage devient dynamique, avec une organisation active des données et une compréhension approfondie des concepts, souvent facilités par des enseignants dans un cadre éducatif formel.
- **Nv 3 : Appropriation des connaissances (Apprentissage intellectuel passif)** - la personne a acquis des connaissances, mais l'apprentissage peut rester relativement passif. Elle peut reproduire des informations sans nécessairement les appliquer de manière active. C'est un niveau où la mémoire et la répétition peuvent jouer un rôle important, mais l'application critique des connaissances peut être limitée.
- **Nv4 : Transformation du mode de pensée (Auto-apprentissage Schumpétérien)** - l'apprentissage devient auto-dirigé et proactif. La personne ne se contente pas d'appliquer activement les connaissances acquises, mais elle est également capable de remettre en question et de transformer son propre processus d'apprentissage. Cela reflète une approche schumpétérienne où l'innovation, la créativité et la réflexion critique jouent un rôle central dans l'évolution du mode de pensée.

- ❖ **Le personal branding** (marque personnelle) est l'ensemble des actions et des stratégies mises en place pour développer et promouvoir son image, sa réputation et sa visibilité professionnelle.
- ❖ **Pour développer sa marque personnelle** : il est nécessaire de **se connaître** en identifiant ses objectifs et en mettant en évidence sa véritable personnalité et sa valeur ajoutée. Ensuite, il faut **se faire connaître** en construisant une stratégie de communication personnelle, en choisissant les canaux appropriés pour diffuser son message. Enfin, il est crucial de **se faire reconnaître** en développant cette stratégie de communication, en mettant en place des actions concrètes pour renforcer sa présence et son influence dans son domaine d'expertise.
- ❖ **Préparer son projet professionnel et personnel (PPP)** : consiste à anticiper les évolutions du marché du travail en se créant un réseau solide et en identifiant ses forces et faiblesses. Cette démarche proactive permet de mieux se positionner pour saisir les opportunités et façonner son avenir professionnel de manière stratégique.
- ❖ **Exemple de life SKILLS que doit posséder une Personne Entreprenante :**
 - 1. Adaptabilité culturelle** : Capacité à s'ajuster. **Exemple** : Un entrepreneur travaillant à l'international s'adapte rapidement aux normes et aux coutumes locales pour établir des relations fructueuses.
 - 2. Engagement social** : Volonté et capacité à interagir positivement avec les autres. **Exemple** : Un entrepreneur impliqué dans des initiatives communautaires renforce son réseau et contribue au bien-être de la société.
 - 3. Empathie naturelle** : Aptitude à comprendre les émotions et les perspectives des autres. **Exemple** : Un leader empathique comprend les préoccupations de son équipe, renforçant ainsi la cohésion et la productivité.
 - 4. Equanimité et sérénité** : Maintien d'un calme intérieur face aux défis, permettant une prise de décision plus réfléchie et une gestion efficace du stress. **Exemple** : Un entrepreneur gardant son sang-froid sous pression peut résoudre les problèmes de manière stratégique.
 - 5. Perspicacité et clairvoyance** : Capacité à anticiper et comprendre les situations complexes. **Exemple** : Un entrepreneur prévoyant identifie les tendances du marché avant les autres, adaptant ainsi son entreprise de manière proactive.

6. Simplicité et efficacité : Approche pragmatique privilégiant des solutions simples et efficaces plutôt que des processus compliqués. **Exemple** : Un entrepreneur simplifiant ses opérations optimise l'efficacité et la rentabilité de son entreprise.

7. Conscience de soi : Compréhension approfondie de ses propres émotions, forces et faiblesses, guidant des choix et des actions plus éclairés. **Exemple** : Un entrepreneur conscient de ses compétences sait comment les exploiter pour maximiser son succès.

8. Prise de décisions et de risque : Capacité à prendre des décisions informées et à gérer efficacement les risques. **Exemple** : Un entrepreneur prenant un risque calculé dans le lancement d'un nouveau produit peut stimuler la croissance de son entreprise.

9. Savoir optimiser son stress : Compétence à gérer le stress de manière productive, favorisant la santé mentale et la prise de décision claire. **Exemple** : Un entrepreneur utilisant des techniques de gestion du stress maintient un équilibre sain entre travail et vie personnelle.

10. Créativité et compétitivité : Encouragement de l'innovation pour rester compétitif sur le marché. **Exemple** : Un entrepreneur créatif propose régulièrement de nouveaux produits ou services, maintenant ainsi la pertinence de son entreprise.

11. Pensée latérale : Capacité à résoudre des problèmes de manière non conventionnelle, stimulant l'innovation. **Exemple** : Un entrepreneur utilisant la pensée latérale trouve des solutions novatrices pour surpasser ses concurrents.

12. Résilience : Capacité à rebondir face à l'adversité, facilitant la persévérance malgré les défis. **Exemple** : Un entrepreneur résilient apprend des échecs, ajuste sa stratégie, et continue à progresser vers ses objectifs.

13. Assertivité : Expression claire et confiante des idées et des besoins, renforçant la communication et la prise de décision. **Exemple** : Un entrepreneur assertif communique efficacement avec son équipe, favorisant une compréhension mutuelle des objectifs.

14. Réflexivité : Capacité à réfléchir sur ses expériences et à apprendre de celles-ci, favorisant un développement continu. **Exemple** : Un entrepreneur réflexif analyse les succès et les échecs de ses projets, ajustant ainsi sa stratégie pour une croissance continue.

- ❖ **FOURMI TRAVAILLEUSE** : l'histoire de la fourmi travailleuse offre une métaphore puissante sur les dynamiques de travail actuelles. Trois leçons en gestion des ressources humaines (GRH) émergent de manière évidente. Pour la fourmi, la leçon réside dans la nécessité de rester consciente des changements organisationnels et de maintenir une communication ouverte avec la direction pour préserver son bien-être et sa productivité. Pour le patron, l'importance de reconnaître la valeur des employés clés et de ne pas compromettre la qualité du travail en surchargeant le processus avec des couches administratives inutiles est évidente. Enfin, pour le parasite, représentant les rôles non essentiels qui peuvent être externalisés, la leçon est de comprendre que la sur-complexification des processus peut entraîner une perte d'efficacité et nuire à la motivation des employés clés. Cette parabole souligne ainsi l'importance de la gestion équilibrée des ressources humaines pour une performance organisationnelle optimale.

Thème 1 : Le devenir de la FRH

- ❖ **Compromis fordien** : ses principaux éléments du comprennent un salaire élevé, conditions de travail standardisées, Stabilité de l'emploi et des relations de travail paternalistes (où l'entreprise prenait en charge certains aspects de la vie de ses employés, tels que le logement, les loisirs, et la santé.).
- ❖ **La "crise de la régulation"** se traduit par une remise en question des mécanismes traditionnels de gestion du travail et des RH face aux évolutions économiques, technologiques et sociales. Les défis incluent l'adaptation aux nouvelles formes d'emploi, la garantie des droits des travailleurs dans un contexte précaire et la nécessité d'intégrer les enjeux environnementaux dans les politiques de gestion du personnel.
- ❖ **Schéma des GRH** : La GRH adopte une stratégie qui maintien le soutien managérial, le développement et le reporting opérationnel qui est une pratique pour organiser les activités pour savoir si cette GRH rapporte des bénéfices ou pas, et cela à travers un processus de recrutement, formation, amélioration

et rémunération, visant à favoriser les attentes individuelles avec les attentes problématique de l'organisation pour une meilleur performance.

- ❖ **L'intrapreneuriat** : c'est un signe d'amélioration des compétences, se manifestant lorsque l'entreprise confie à un salarié la gestion d'un projet.
- ❖ **L'essaimage** est le fait pour une entreprise d'accompagner et de faciliter l'accès à la création/reprise d'entreprise par ses salariés, en essayant de maximiser leurs chances de réussite.
- ❖ **3 ROLES DE LA FONCTION RH :**
 1. **Organiser** : La cohérence entre l'organisation et la GRH, le métier, la mission, vision, et la stratégie de l'entreprise.
 2. **Administrer** : Optimiser les processus administratifs et dynamiser les relations de proximité pour un climat de proximité optimale enfin de professionnaliser la gestion des personnels et les RP pour entretenir la confiance.
 3. **Développer** : Optimiser et mobiliser les changements des comportements, et offrir les possibilités d'évolution, l'attention des salariés et le respect du travail.
- ❖ **4 LEVIERS TRANSVERSE (FINANCIERS)** : La gestion prévisionnelle des emplois et compétences, système d'information RH, Politique de communication interne, Adéquation post/profil
 - **Schéma** : Développement des postes au profils se fait par leur adéquation en **6 processus RH**, descriptifs des postes (Plan de recrutement), évaluation des postes (système de rémunération) identification des besoins (ingénierie de formation), référentiel compétences (ingénierie de compétences), fixation des objectifs (système SAP), postes clés (plan de mobilité et de carrières)
- ❖ **DAVE ULRICH** : il a développé deux modèles distincts et souvent associés dans le domaine des ressources humaines : le modèle des compétences (ou compétences clés) RH et la matrice d'Ulrich. Ces deux concepts sont complémentaires et contribuent à la compréhension et à la mise en œuvre efficace des pratiques de gestion des ressources humaines au sein des organisations.
 - **LES 4 ROLES CLES DE LA DRH :**
 1. **Partenaire stratégique ou RH stratégique (Future stratégie, Processus Hard)** : Connaissance du business • Être un partenaire stratégique • Exécuter la stratégie • Aligner les RH et la stratégie business
 2. **Changement de culture (Future stratégie, Processus Soft)** : Capacité à gérer le changement • Être un champion du changement • Gérer la transformation • Créer une organisation dynamique
 3. **Administration et infrastructure (Quotidien opérationnel, Processus Hard)** : Pratiques RH • Être un expert administratif • Construire une infrastructure efficace • Procéder au reengineering organisationnel
 4. **Motivation des employés (Quotidien opérationnel, Processus Soft)** : Capacité à gérer la culture • Ecouter et répondre aux employés • Être le vecteur de la motivation • Augmenter l'engagement des employés
 - **LE MODELE DE COMPETENCES DE DAVE ULRICH, SON EVOLUTION** : Dave Ulrich a évolué son modèle de compétences RH en réponse aux changements dans le monde des affaires, aux avancées technologiques, aux attentes des parties prenantes et aux leçons tirées de son expérience pratique. Cette capacité à s'adapter aux nouvelles réalités est cruciale pour assurer la pertinence et l'efficacité des pratiques de GRH dans un environnement en constante évolution.
- ❖ **Une GRH orientée Business** : consiste à aligner les pratiques de GRH sur les objectifs stratégiques de l'entreprise. Cette approche vise à intégrer la GRH dans la stratégie globale de l'entreprise, en considérant les employés comme des acteurs clés de la performance de l'entreprise.
- ❖ **La transformation du marché de travail : la polarisation du M.T** : elle est influencée par la digitalisation, se manifeste par la concentration des emplois dans deux pôles, les emplois hautement qualifiés tels que la R&D dans le domaine de la technologie (pôle des génies) qui sont en augmentation et les peu qualifiés comme les services à la personne qui connaissent aussi une croissance (pôle down).
Un M.T ultra-concurrentiel ; mondialisation.
- ❖ **LES TROIS CHANTIERS PRIORITAIRES DU DRH :**

1. Guerre de l'image : le cas de France Télécom, où des décisions brutales ont nui à la réputation de l'entreprise auprès de la population française.

2. Guerre des talents : nécessite d'attirer et de retenir des compétences dans un marché du travail concurrentiel.

3. Guerre de l'attention : implique d'attirer l'attention des nouveaux talents, de retenir l'attention des employés actuels par l'engagement et la motivation, et de faire preuve d'attention en écoutant activement, communiquant de manière transparente et prenant en compte les attentes des employés pour créer un environnement de travail positif.

❖ **la carte socio-dynamique** : son utilisation peut être un atout précieux pour mener à bien des négociations avec les différents acteurs de l'entreprise en permettant d'identifier les alliances, les tensions, les réseaux d'influence, de gérer les conflits, de renforcer les alliances et d'adapter la communication stratégique.

❖ **LES QUATRE LOGIQUES DE LA NOUVELLE REVOLUTION** : **1. L'immatérialité** : le recours croissant à l'intelligence comme source principale d'innovation **2. L'intériorité** : Externalisation et recentrage sur les niches à forte valeurs ajoutée **3. La frugalité** : Réduire la complication et retour au fonctionnement simple avec des organisations plates et souples **4. La complexité** : le fonctionnement en réseau et en joint-venture

❖ **10 PHENOMENES EN RH QUI nécessitent une EVOLUTION RADICALE** :

1. Recrutement : au-delà des CV papier **2. Agilité organisationnelle** : l'art de l'adaptabilité **3. De l'évaluation au développement** : réinventer la gestion de la performance **4. Diversité et inclusion** : la différence **5. Technologies RH** : l'automatisation **6. Bien-être au travail** : cultiver le capital humain **7. Formation continue** : nourrir la quête du savoir **8. Communication transparente** : libérer la puissance des échanges **9. Flexibilité au travail** : l'équilibre entre vie professionnelle et personnelle **10. Gestion du changement** : catalyser l'évolution collective

❖ **Les 7 REGLES D'OR de la créativité (Management de la Créativité)** : **Règle n°1** : changer et déréguler les mentalités **Règle n°2** : Préférer la diversité à la spécialisation **Règle n°3** : changer l'environnement où vous êtes les meilleurs; **Règle n°4** : Promouvoir l'imagination **Règle n°5** : Les questions futiles sont en fait les plus subtiles **Règle n°6** : Qui rit nuit à sa patrie (*un appel à remettre en question les conventions, à prendre des risques et à se libérer des inhibitions pour favoriser l'innovation et la créativité.*) **Règle n°7** : Un flux d'information optimal engendre un courant créatif.

❖ **PROCESSUS CREATIF** : **Les 5 conseils de LUC de BRABANDERE, à l'USI** :

L'observation : découvrir de nouveauté ; **l'étonnement** : nourrissez votre esprit de doute, **la curiosité** : le moteur de la découverte et de l'innovation, **le doute** : Acceptez le doute comme un catalyseur de la créativité ; **le questionnement** : posez des questions sans réserve, car le questionnement constant ouvre la voie à des perspectives nouvelles et à des idées révolutionnaires.

❖ **La différence entre innovation et créativité selon Luc de Brabandère** :

L'innovation représente la capacité à introduire des changements, à apporter des améliorations et à renouveler des éléments connus. Elle opère dans la continuité d'une production, évoluant sans nécessairement impliquer des risques majeurs. En revanche, **la créativité** incarne la capacité à transformer sa manière de concevoir les choses, s'établissant dans une perspective de rupture.

❖ **6 REGLES D'OR POUR DOPER LA CREATIVITE DE VOS COLLABORATEURS**

1. Recruter des collaborateurs déraisonnables : **Quiet quitting**

2. Libérer les collaborateurs des tâches chronophages : **Broom Down**

3. Laisser du temps pour la créativité : télé travail, mode hybride ...etc.

4. Instaurez une « culture de l'échec » : encourager la prise de risque

5. Favorisez la diversité au sein de l'équipe :

6. Appliquer la démarche du **design thinking** : **L'intelligence collective**

❖ **Les conditions de l'apparition de quiet-quitting au travail** : Manque de reconnaissance, Mauvaise communication, Environnement de travail toxique, Manque de développement professionnel, Charge de travail excessive.

- ❖ **La digitalisation de la fonction RH englobe deux aspects principaux :**
 - ✓ **La dématérialisation des processus** se concentre sur la transformation des tâches RH en processus numériques, utilisant des plateformes collaboratives pour faciliter les échanges et le partage de workflows. Cela vise à rendre plus efficace la gestion des tâches administratives et la communication entre les acteurs RH.
 - ✓ **La dématérialisation des documents** vise à transformer les documents physiques en versions électroniques, facilitant la gestion, le stockage sécurisé et l'accès simplifié, contribuant à une transition vers un environnement de travail plus moderne et efficient.
- ❖ **Les avantages de la digitalisation des processus RH :** •Optimiser sa démarche RSE •Améliorer les processus internes •Rendre autonomes les tâches administratives •Améliorer la satisfaction des collaborateurs
- ❖ **Vidéo 10 : La dématérialisation de la fonction RH :** *Michel Bedel*, Directeur de l'offre chez **Cegedim SRH**, explique que cette évolution (**la transformation digitale des entreprises**) vise à garantir une qualité de service uniforme aux employés, qu'ils soient au bureau ou en déplacement. La dématérialisation implique l'utilisation d'un portail RH offrant des services en **libre-service**, tels que la **gestion des congés** et des **formations**, avec des processus enregistrés électroniquement et des documents archivés dans un **coffre-fort électronique**. Les avantages incluent **l'efficacité**, la **réactivité**, la **fluidité des relations** entre salariés et managers, et la **fidélisation des employés** grâce à des services à forte valeur ajoutée. Elle augmente également la **productivité des services RH** et **de l'entreprise**. Ces solutions peuvent être mises en œuvre en mode SaaS ou en mode externalisé, avec la possibilité de les coupler à des services d'externalisation métier, comme la gestion des visites médicales.

Thème 2 : de la GPE à la GPEC

- ❖ **La loi Borloo**, promulguée en 2005, impose la négociation et la mise en place d'un dispositif de GPEC pour les entreprises de plus de 300 salariés. Elle vise à prévenir les licenciements en abordant en amont les problématiques liées aux emplois et compétences, et le recours au Plan de Sauvegarde de l'Emploi (PSE) n'intervient qu'en cas de défaillance du dispositif de GPEC. Pour les employeurs, la GPEC sert à assurer l'employabilité des salariés indépendamment des choix stratégiques, contribuant ainsi à éviter des restructurations brutales. Cette loi s'inscrit dans une démarche plus large de conciliation entre les impératifs économiques des entreprises et la protection des emplois.
- ❖ **La pyramide de MILLER** est un modèle hiérarchique représentant quatre niveaux de compétence professionnelle. Elle débute par le niveau "**Sait**" (**Knows**), où les connaissances fondamentales sont acquises. Ensuite, au niveau "**Sait comment**" (**Knows How**), la compréhension de l'application procédurale de ces connaissances est développée. Le niveau "**Démontre**" (**Shows How**) implique la capacité de montrer la réalisation de procédures dans un cadre contrôlé. Enfin, le sommet de la pyramide est "**Fait**" (**Does**), représentant l'exécution de compétences dans un contexte pratique et réel. Ce modèle souligne que la compétence professionnelle ne se limite pas à la simple connaissance, mais s'étend à la démonstration pratique et à l'action réelle.
- ❖ **Les 3 dimensions de la compétence selon BOTERF :**
 - ✓ **Disposer de ressources :** Cette dimension souligne l'importance de la disponibilité et de la mobilisation des ressources nécessaires, telles que connaissances, compétences et réseaux, pour accomplir des tâches professionnelles de manière efficace.
 - ✓ **Mettre en œuvre des pratiques professionnelles efficaces :** Cette dimension englobe l'analyse, la réflexion et l'application judicieuse des connaissances et des compétences dans des contextes professionnels, visant constamment à améliorer et à adapter les pratiques pour atteindre des résultats optimaux.
 - ✓ **Réflexivité :** Cette dimension met l'accent sur la prise de conscience de soi et la réflexion critique sur ses expériences professionnelles, favorisant le développement d'une compréhension approfondie de ses forces, faiblesses et ressources personnelles.
- ❖ **Typologie des compétences selon Le BOTERF :**
 - 1.Savoirs théoriques (savoir comprendre, savoir interpréter)
 - 2.Savoirs procéduraux (savoir comment procéder, la pratique)

- 3.Savoir-faire procéduraux (savoir procéder, savoir opérer)
- 4.Savoir-faire expérientiels (savoir y faire, savoir se conduire, les stages)
- 5.Savoir-faire sociaux (savoir se comporter, savoir se conduire)
- 6.Savoir-faire cognitif (savoir raisonner, savoir apprendre, la pensée latérale)

- ❖ **Définition de la GPEC : *Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences***, est une GRH orientée vers l'avenir. Elle vise à anticiper les besoins futurs en termes des compétences et emplois, à la planification des effectifs, développement des compétences, mobilité interne, gestion des départs, bilan de compétences et en fin plan de formation (*l'exemple de Renault quand elle voulait s'installer au Maroc en 2010/ 2012, elle a pris 2 ans pour seulement former ses employés*)
- ❖ **Les leviers d'une GRH flexible :**
 - La flexibilité quantitative externe : les heures supplémentaires
 - La flexibilité quantitative interne : types de contrats (CDI, CDD, contrat temporaires...)
 - L'externalisation (sous-traitance, intérim)
 - La flexibilité fonctionnelle ou qualitative : cas de PME, les salariés polyvalents.
 - La flexibilité des rémunérations : l'évidence, le partage des résultats, gain partagé, perte partagée.
- ❖ **Les Objectifs de la GPEC :**
 - L'employabilité des Salariés (polyvalent et résistant)
 - Réduction des coûts et des risques (blocage de l'entreprise)
 - Efficience de la formation (formation besoins dictés par la stratégie)
 - Avantage compétitif face à la concurrence (l'adaptabilité)
- ❖ **Les enjeux de la GPEC :**
 1. Avoir une visibilité à moyen terme de la stratégie de l'entreprise
 2. Conserver et développer les compétences indispensables à la satisfaction de nos clients
 3. Développer l'employabilité des salariés (responsabilité d'employeur)
 4. Utiliser de manière optimale et pertinente les dispositifs de formation
 5. Prévoir et accompagner les évolutions des salariées, en interne ou en externe
- ❖ **LES ETAPES DE LA DEMARCHE GPEC :** **1-** Identifier les emplois et les compétences actuels ; **2-** Réaliser une projection des emplois et des compétences actuels dans un horizon déterminé ; **3-** Anticiper les besoins futurs en termes d'emplois et de compétences ; **4-** Mesurer les écarts entre les emplois et les compétences actuels et futurs ; **5-** Décliner la GPEC en action de GRH (recrutement, mobilité, formation, etc.) pour réduire les écarts.
- ❖ **LES OUTILS DE LA GPEC :** on distingue 3 types : **la connaissance, l'anticipation et le suivi**
 - **Inventaires des outils de base :** Répertorier les outils, organiser et avoir une base solide sur les étapes qui suit.
 - **Cartographie de l'emploi des postes et des métiers :** Elaborer, classer et structurer une cartographie des postes et métiers en fonction de leur importance stratégique.
 - **Le référentiel de compétences :** Elaborer le référentiel de compétences et placer la compétence au cœur de la politique RH.
 - **Les modes d'entrés dans la GPEC :** Identifier le ou les modes d'entrées Les plus adaptés pour mettre en œuvre la GPE.
- ❖ **Distinction entre GPE / GPEC / GEPP :**
 - **La GPE** se base sur une approche quantitative, une logique de poste, de qualification et de classification, elle se concentre sur le développement des compétences dans le cadre de la stratégie d'entreprise ou d'un projet personnel externe.
 - **La GPEC** intègre la notion de parcours professionnel et offre un accompagnement en accord avec le projet professionnel du collaborateur, elle adopte une approche qualitative, axée sur les compétences et la contribution à la performance de l'entreprise.
 - **La GEPP** (*G des emplois et parcours prof*) vise à aligner les compétences et les aspirations des salariés aux futurs besoins stratégiques de l'entreprise, adoptant une gestion dynamique des compétences plutôt qu'une simple gestion prévisionnelle.

Cadres	36
T1 – Taux d'encadrement supérieur = $\frac{\text{-----}}{\text{Total effectif}} \times 100 = \text{-----} \times 100 = 8\%$	
Total effectif	450
→ Taux normal.	

Cadres + TAM	76
T2 – Taux d'encadrement = $\frac{\text{-----}}{\text{Total effectifs}} \times 100 = \text{-----} \times 100 = 16,88\%$	
Total effectifs	450
→ Taux normal .	

C + TAM + EOQ	202
T3 – Taux de qualification = $\frac{\text{-----}}{\text{Total effectifs}} \times 100 = \text{-----} \times 100 = 44,88\%$	
Total effectifs	450

➡ **Taux insuffisant pour une entreprise qui innove au niveau de son outil de production et qui doit être compétitive sur le marché.**

Sorties	67
T4 – Taux de départ = $\frac{\text{-----}}{\text{Effectif moyen}} \times 100 = \text{-----} \times 100 = 14,88\%$	
Effectif moyen	450
→ Avantages.	
→ Inconvénients.	

Promus	72
T5 – Taux de promotion = $\frac{\text{-----}}{\text{Effectifs}} \times 100 = \text{-----} = 16\%$	
Effectifs	450
Promus	72
$\frac{\text{-----}}{\text{Effectifs}} \times 100 = \text{-----} = 18,80\%$	
Effectifs	450 – 67

❖ **Accord de Performance Collective en Contexte de Crise : (APC)**

En période de crise, la signature d'un Accord de Performance Collective est pertinente car elle favorise la collaboration entre dirigeants et représentants des salariés. Cela permet d'identifier des solutions flexibles pour préserver les emplois tout en assurant une performance globale optimale. L'accord offre un cadre structuré pour adapter les pratiques de travail aux défis spécifiques de la crise, favorisant ainsi la résilience de l'entreprise.

Thème 3 : Marque Employeur

❖ **CONSTATS :**

- ✓ **Forte mobilité des salariés clés** : ils ont la liberté de choix
 - ✓ **Turnover significatif** : Départs plus élevés que la normale, ça coûte chère après le recrutement ou période d'essai
 - ✓ **Rareté des talents** : plupart partent à l'étranger
 - ✓ **Transformation des métiers**
 - ✓ **Vétusté des techniques de recrutement** : le fait que ces techniques peuvent devenir obsolètes ou non efficaces.
 - ✓ **Intérêt pour la marque employeur**
 - ✓ **L'arrivée de la génération Z** : Génération bizarre, aucune pratique n'est valable, il faut innover tout le temps pour attirer leur attention.
- ❖ **Marketing RH** : - évolution des relations employeur – employé ; - traitez les employés comme des clients ayant le pouvoir de négociation ; - afficher la culture de l'entreprise, les valeurs, les avantages

sociaux, les opportunités pour attirer les candidats ; - Positionner l'entreprise en tant qu'employeur attractif, en utilisant des campagnes de communication, médias...etc.

- ❖ **LES FONDEMENTS DE LA M-E** : en combinant une **communication** transparente, une **culture** positive, des **valeurs** fortes et une **raison d'être** ou mission engageante, une entreprise peut construire une marque employeur solide et différentes, attirant les candidats qui partagent ses valeurs et objectifs.
- ❖ **Les 3 composantes de la M-E** : Pratique employeur(Rh et managériale), identité employeur(histoire, métiers, implantation...), image employeur(externe et interne).
- ❖ **La M-E permet de** : diffuser une image positive ; 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.
- ❖ **Cartographie des pratiques RH** : La cartographie des pratiques RH est un outil de diagnostic permettant d'identifier les faiblesses à traiter dans l'entreprise en fournissant une fiche technique détaillée des pratiques en ressources humaines.
- ❖ **Quels avantages offrir aux salariés pour améliorer la Marque – Employeur** : l'offre d'avantages sociaux attractifs aux salariés est un élément essentiel pour améliorer la M.E d'une entreprise. En offrant des avantages sociaux tels que **des BSPCE** (Bons de Souscription de Parts de Créateur d'Entreprise), des **tickets restaurant**, une **participation aux frais de transport**, des **facilités de garde d'enfants**, du **télétravail**, des **abonnements** à des services de bien-être ou de divertissement, **organisation de pots d'entreprise**, etc., les entreprises peuvent non seulement fidéliser leurs salariés, mais aussi attirer de nouveaux talents lors des processus de recrutement.
- ❖ **Expérience collaborateur** :
 - ✓ **Sourcing** : processus de recherche
 - ✓ **Onboarding** : intégration, processus d'accueil, formation et intégration
 - ✓ **Offboarding** : processus de gestion des départs
 - ✓ **Alumni** : Gestion des anciens employés (offrir des opportunités, événements...etc.).
- ❖ **La stratégie de dotation** : est un modèle intégré qui guide l'entreprise depuis l'attraction des talents à travers une proposition de valeur attractive, le recrutement de profils adéquats, la rétention de rôles clés, jusqu'au développement continu pour assurer la pertinence et la croissance à long terme de l'organisation.
- ❖ **La problématique de la stratégie de dotation** réside dans le choix du meilleur levier de croissance parmi les modèles **Noria** (*remplacer les seniors par des juniors qui sont plus performant et moins coûteux*), **Adjuvant** (chercher que les stars) et **Hybride** (*en prenant les stars comme référence, qui vont cadrés et être des leaders*). Chacun de ces modèles présente des avantages et des inconvénients, la décision doit être prise en considérant des facteurs tels que la taille de l'entreprise, le secteur d'activité, la culture d'entreprise et les objectifs à long terme.
- ❖ **HR review** : est un processus de GRH qui consiste en une évaluation systématique et approfondie des compétences, des performances et du potentiel des collaborateurs au sein d'une organisation. Ce processus est généralement mené par les responsables des RH en collaboration avec les managers et les dirigeants de l'entreprise.



LE PAYSAGE DU TALENT : La **passion** est cruciale pour amorcer un projet, mais au départ, nous sommes des amateurs, pas des professionnels. Pour évoluer d'amateurs à amateurs reconnus, nous recherchons une formation **exigeante** afin de devenir de véritables professionnels. Par la suite, nous atteignons **l'excellence** en maîtrisant notre métier et en développant une expertise. Cependant, il ne suffit pas de simplement reproduire ce que nous avons appris à l'école et dans la pratique. Nous entamons alors la phase de

création, cherchant à être uniques et différents, privilégiant l'autonomie et la crédibilité. L'objectif n'est pas d'être un professionnel ordinaire, mais plutôt d'être atypique. En fin de compte, le changement commence au niveau individuel.

Thème 4 : Expérience collaborateur

- ❖ **Schéma globale de développement de compétences** : Compétences requises (dont on a besoin) -> et compétences (réelles) -> on fait la différence -> détection de besoin -> on demande formation du supérieur (M+1) -> Plan de formation détaillé qui sera financé à 90% -> Définir le contenu (pédagogique) -> à la fin de la formation on fait une évaluation (évaluation à chaud) -> l'entreprise cherche l'évaluation à froid, est-ce que le salarié a gagné et amélioré la compétence après un certain temps.
- ❖ **Schéma de développement des compétences (approche d'apprentissage)** : Les compétences s'amortissent et évoluent, les métiers se digitalisent, il y a des compétences donc qui se banalisent surtout avec tous les intelligences artificielles et la digitalisation. Il faut donc s'adapter aux postes qui évoluent en terme de qualification.
- ❖ **La personnalité** peut être définie comme l'ensemble des traits, des caractéristiques, des comportements, des attitudes et des motivations qui distinguent un individu et qui influencent sa manière d'agir, de penser et de réagir dans différentes situations. La personnalité est façonnée par des facteurs génétiques, des expériences de vie, des influences sociales, et elle peut se manifester à travers des dimensions telles que l'extraversion, l'ouverture d'esprit, la conscience professionnelle, l'agréabilité, et le degré d'émotivité.
- ❖ **Deux conditions pour développer et maintenir une culture d'apprentissage** :
 1. **Les nouveaux salariés : sujets auto-apprenants** : Il est essentiel de choisir, encadrer et stimuler les employés pour qu'ils deviennent "auto-apprenants". Cela implique la liberté et le choix d'apprentissage.
 2. **Nouvelle forme d'organisation (orga. Apprenante)** : Organiser le travail et les parcours professionnels pour qu'ils deviennent « auto-apprenants », il faut offrir aux salariés des parcours riches et apprenants.
- ❖ **Trois familles de compétences** :
 1. **Les compétences transférables** s'apparentent à des capacités mobilisables sur différents postes mais relevant d'une même branche professionnelle.
 2. **Les compétences transversales** relèvent quant à elles des capacités mobilisables dans des emplois, métiers, domaines différents
 3. **Les compétences éthiques** la capacité d'un individu à appliquer des valeurs éthiques de façon efficace, à se comporter de manière juste, équitable et solidaire dans toutes les situations professionnelles données.
- ❖ **Référentiel des compétences** : est un outil utilisé en GRH pour définir, organiser et évaluer les compétences nécessaires au sein d'une organisation. Il s'agit d'un ensemble structuré de compétences, de connaissances, d'aptitudes et de comportements attendus des collaborateurs pour atteindre les objectifs de l'entreprise.
- ❖ **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
- ❖ **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** : Compter sur soi-même, Être toujours visible et vigilant, responsable, toujours prêt, sensible aux nouvelles techniques et avoir un portrait caractériel acceptable.

2. **Savoir se vendre et établir son image** : être enthousiaste ; Informé ; Présent ; Capable et conscient ; Opportuniste et éveillé ; Fournir des résultats ; Réussir ses projets ; Être bien avec les autres ; Être sûr de ses valeurs.

❖ **Les qualités requises chez un manager d'équipe pour devenir un bon évaluateur** : Objectivité, communication, écoute active, empathie, leadership, compétences techniques.

❖ **Trois ressources clés qu'un manager d'équipe doit posséder pour mener une évaluation équitable et juste de ses collaborateurs** :

1. Des critères d'évaluation clairs et objectifs
2. Des compétences en communication et en feedback
3. Une compréhension approfondie du travail et des responsabilités de chaque collaborateur

Thème 5 : Mesurer et reconnaître la performance de vos collaborateurs

❖ **Définitions** :

Gérer la performance de vos collaborateurs : C'est adopter une approche stratégique et intégrée pour aider une organisation à obtenir du succès en améliorant la contribution que les employés peuvent apporter au bon fonctionnement du milieu de travail où ils se trouvent.

Système d'évaluation : Il s'agit d'une série d'activités planifiées, organisées et contrôlées, faites-en vue d'observer, de mesurer, de juger et d'améliorer la contribution de l'employé aux objectifs de l'organisation.

❖ **Les logiques de l'évaluation** :

- **Une 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 salarié et au final les comparer entre eux.

- **Une 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 comparés à des objectifs fixés.

❖ **Les attentes envers l'évaluation** :

- **Attentes de l'Entreprise** : 1. Evaluer la performance individuelle et collective des salariés 2. Mesurer la contribution de chaque salarié 3. Faciliter la communication et le dialogue avec la hiérarchie 4. Responsabiliser les managers de proximité 5. Fournir les informations au SIRH.
- **Attentes des collaborateurs** : 1. Les possibilités d'un dialogue, 2. Être reconnu pour ses mérites. 3. Faire un bilan équitable. 4. Envisager son avenir professionnel. 5. Se remettre en cause. 6. Être écouté. 7. Prendre du recul par rapport à son travail. 8. Connaître ses priorités. 9. Savoir ce qu'on pense de nous. 10. Avoir des relations plus transparentes. 11. Ressortir plus motivé.

❖ **Le processus d'évaluation** :

- 1- **Élaboration du processus** : • Concepts à mesurer • Période d'application • Personnes impliquées • Méthodes et outils d'évaluation.
- 2- **Mesure de la performance et rétroaction** : • Recueillir l'information • Analyser et synthétiser • Fournir une rétroaction.
- 3- **Développement des compétences des employés** : • Diagnostiquer les faiblesses • Élaborer une stratégie d'amélioration • Établir de nouveaux objectifs • Contrôler l'amélioration.
- 4- **Récompenser les améliorations** : • Reconnaissance directe • Reconnaissance indirecte
- 5- **S'il n'y a pas d'amélioration, changement** : • Transférer l'employé • Restructurer le poste • Avertir l'employé • Congédier l'employé

❖ **L'équation d'évaluation** : elle prend en compte un ensemble complexe de variables pour comprendre et évaluer les comportements individuels, avec un accent particulier sur les performances. Les variables individuelles et les variables démographiques jouent un rôle significatif, les variables organisationnelles contribuant à façonner les comportements. Les variables psychologiques offrent un aperçu du côté mental.

- ❖ **L'écosystème de l'évaluation** : repose sur la manière dont les gens perçoivent leur capacité à évaluer et l'utilité de l'évaluation. Les évaluateurs doivent être motivés à évaluer correctement en observant les comportements ou les résultats et en évitant les erreurs d'évaluation. Du côté du système, il est crucial d'avoir des critères d'évaluation appropriés, des mesures bien définies pour chaque critère et des normes de rendement claires. L'objectif est d'obtenir une évaluation fidèle et valide, favorisant ainsi le développement professionnel au sein de l'organisation.
- ❖ **Les conditions de réussite d'évaluation** : 1. Compétence des évaluateurs 2. Évaluation basée sur des faits tels que perçus 3. Importance de la documentation pour illustrer 4. Se prémunir contre les biais de perception 5. Qualité du feedback
- ❖ **Les erreurs d'évaluation** : 1. **Effet de halo ou généralisation** : se faire une impression générale à partir d'un élément 2. **Premières impressions** : interpréter toute nouvelle information de façon à confirmer nos premières impressions 3. **Similarité** : voir positivement ce qui nous ressemble 4. **Contraste** : comparer les personnes évaluées entre elles 5. **Primauté ou récence** : se rappeler davantage des premiers et des derniers éléments que de ceux du milieu 6. **Erreur de tendance centrale** : éviter les risques et maintenir les appréciations dans la moyenne 7. **Sévérité ou clémence** : se montrer trop sévère ou trop clément dans son appréciation.
- ❖ **Les dimensions traitées par l'entretien d'évaluation** :
 1. **Appréciation de performance (CT)** : évaluant la manière dont l'employé a accompli ses tâches et atteint ses objectifs immédiats.
 2. **Appréciation du professionnalisme** : examinant la manière dont l'employé a démontré des compétences et des comportements professionnels au fil du temps.
 3. **Appréciation du potentiel** : futur de l'employé, identifiant ses capacités à évaluer et à contribuer de manière significative à l'avenir.
- ❖ **Pour réussir un entretien d'évaluation** : Avant l'entretien, le manager et l'employé doivent se préparer en examinant les objectifs, les réalisations, les défis et les opportunités de développement. Communication ouverte, Feedback constructif, Fixation d'objectifs, Développement professionnel, Suivi.
- ❖ **Schéma : La place d'évaluation dans la GRH** : L'évaluation dans la GRH est un processus intégré qui va au-delà de la simple évaluation des performances individuelles, elle est un levier pour prendre des décisions stratégiques dans des aspects clés tels que la rémunération, la mobilité, la promotion et la formation, contribuant ainsi au développement continu des employés et à l'efficacité de l'organisation.
- ❖ **Les scènes de la reconnaissance au travail** : **le travail** qui ne doit pas être monotone, routine ou on n'utilise pas les zones de réflexion et de résolution des problèmes de cerveau. / **le collectif** : relation professionnelle, il faut s'adapter pour être accepté. / **l'entreprise** : est ce que le style de management me convient.
- ❖ **Entre flexibilité et implication** : la rémunération se divise en r.collective et r.individuelle, et entre salaire garantie et salaire variable. Pour éviter les problèmes, les E/ses préfèrent et cherchent les salaires variables en fonction du travail et du résultat.
- ❖ **Les cinq étapes pour établir une grille de salaires** : 1. Description d'emploi, référentiel de compétences 2. Évaluation des emplois et des compétences 3. Classification des emplois selon l'évaluation qui en a été faite 4. Choix d'une échelle de salaire pour chaque emploi / compétence (salaire minimum) 5. Élaboration de la grille des salaires et des modalités d'évolution salariale
- ❖ **Trois questions clé à prendre en compte dans l'évaluation et classement** :
 - Les salaires devraient être cohérents avec la structure de classement de l'organisation
 - Les salaires devraient être équitables
 - Le système de classement et de salaires devrait être transparent et facile à comprendre
- ❖ **4 facteurs méthode HAY** : Les facteurs HAY sont des critères utilisés dans l'évaluation des postes au sein d'une organisation. Les trois premiers, compétence, finalité et conditions de travail, sont considérés comme fondamentaux pour tous les postes. La compétence englobe la profondeur des connaissances, la capacité de direction et les aptitudes en relations humaines. La finalité évalue la liberté d'action et l'impact du poste. Les conditions de travail incluent l'effort physique, l'environnement, l'attention

sensorielle et le stress psychologique. En revanche, le quatrième facteur, l'initiative créatrice, est spécifiquement utilisé pour les postes de responsabilité, car il mesure la capacité à créer de la valeur à travers le cadre du raisonnement et les exigences des problèmes. En somme, ces facteurs offrent un cadre holistique pour évaluer et classer les postes au sein de l'organisation en fonction de leurs exigences et de leur contribution potentielle.

Thème 6 : Audit social et pilotage de la RSE

❖ Deux dimensions de contrôle de gestion social :

- **Le reporting social** consiste à communiquer les données sociales de l'entreprise, à la fois en interne pour permettre le suivi des données RH par les cadres et les managers, et en externe pour fournir des informations aux parties prenantes telles que les investisseurs et les représentants du personnel.
- **Le pilotage social** implique la gestion et le contrôle des aspects sociaux de l'entreprise en mettant en place des politiques et des pratiques pour influencer et améliorer les performances sociales, favoriser l'engagement des employés et assurer la conformité aux normes sociales et éthiques.

❖ Objectifs du contrôle de gestion sociale :

- 1. Informer** : vise à suivre et à fournir des données sociales pertinentes pour évaluer les politiques RH et mesurer les résultats des actions mises en place.
- 2. Diagnostiquer** : détecter les éventuels dysfonctionnements dans la gestion des ressources humaines, d'identifier leurs causes et d'anticiper les évolutions à venir.
- 3. Prévoir** : alerter les responsables sur d'éventuels dysfonctionnements à venir et d'anticiper les évolutions en matière de gestion des ressources humaines.
- 4. Gérer** : le contrôle de gestion sociale contribue à améliorer la gestion sociale de l'entreprise et à orienter les comportements dans le sens des politiques RH.

❖ Les principaux indicateurs sociaux (tableau de bord RH) : 1- Indicateurs économiques et financiers 2- Indicateurs structurels 3- Indicateurs de la fonction recrutement 4- Indicateurs de la formation 5- Indicateurs de la rémunération 6- Indicateurs de climat.

❖ La cartographie des Risques RH : La cartographie des risques RH consiste à identifier, évaluer et hiérarchiser les risques liés à la gestion des ressources humaines au sein d'une organisation. Cette démarche permet de visualiser de manière structurée les différents types de risques RH auxquels l'entreprise peut être confrontée, et de mettre en place des mesures préventives et correctives pour les gérer efficacement. Elle peut inclure divers types de risques, tels que :

- 1. L'erreur humaine** : Manque de compétences, manque de concentration, ou erreurs dans l'exécution des tâches.
- 2. La perte de personnes clés** : Démission, maladie, ou difficulté à recruter des profils stratégiques pour l'entreprise.
- 3. Les conflits et les tensions sociales** : Mauvaise entente, conflits internes, ou risques de grève pouvant affecter le climat social.
- 4. Le manque d'implication des équipes** : Risques de sabotage, de désengagement ou de manque de motivation au sein des équipes.
- 5. Les défaillances organisationnelles** : Absence de couverture du risque humain, lacunes dans les processus RH, ou non-respect des obligations légales en matière de gestion des ressources humaines.

❖ L'Audit sociale : est une analyse approfondie des politiques et pratiques de gestion des ressources humaines d'une organisation, visant à évaluer leur efficacité, à identifier les points forts et les problèmes, et à formuler des recommandations pour améliorer la performance sociale de l'entreprise. Il englobe divers aspects tels que la conformité légale, la satisfaction des employés, les politiques de recrutement et de formation, la santé et la sécurité au travail, la diversité, l'inclusion et la responsabilité sociétale, dans le but d'assurer une évaluation objective et indépendante des pratiques sociales de l'entreprise.

❖ Les risques que l'audit faire face à :

- **Risque de non-respect des textes (NRT)** : Ce risque concerne le manquement aux obligations légales et réglementaires en matière de gestion des ressources humaines, englobant les violations des lois

du travail, des normes de santé et sécurité, de non-discrimination, et autres obligations légales, nécessitant une vigilance pour garantir la conformité.

- **Risque de l'inadaptation des politiques sociales aux attentes du personnel (IPA)** : Ce risque évoque la possibilité que les politiques et pratiques sociales ne correspondent pas aux attentes et besoins des employés, résultant souvent d'une communication inefficace ou d'une divergence de valeurs entre l'entreprise et ses salariés, exigeant des ajustements pour mieux répondre aux attentes du personnel.
 - **Risque de l'inadéquation des besoins aux ressources humaines (IBR)** : Ce risque porte sur le désalignement potentiel entre les besoins en compétences, effectifs, et profils professionnels, et les ressources humaines disponibles, pouvant découler d'une planification déficiente ou d'une gestion inadéquate des talents, nécessitant des actions pour mieux adapter les ressources humaines aux besoins de l'organisation.
 - **Risque d'envahissement des préoccupations sociales (EPS)** : Ce risque envisage la possibilité que les préoccupations sociales, telles que les conflits internes, tensions ou problèmes de communication, perturbent les objectifs opérationnels de l'entreprise, exigeant des mesures pour gérer et prévenir ces préoccupations et maintenir la performance organisationnelle.
- ❖ **Les conditions de l'Audit sociale :**
- 1. La mission doit être socialement acceptable** : il doit être conduit dans le respect des normes éthiques et sociales, en prenant en compte les enjeux de responsabilité sociale et en protégeant les intérêts des parties prenantes, notamment les salariés.
 - 2. Les garanties de confidentialité et de restitution assurées** : il doit assurer la confidentialité des données collectées et la restitution appropriée des résultats aux parties prenantes, en conformité avec les règles de protection des données et de la vie privée.
 - 3. La disponibilité des moyens adéquats en personnes interviewées, locaux et conditions de paiement** : Pour mener à bien l'audit social, il est nécessaire de disposer des ressources adéquates, telles que des personnes disponibles pour les entretiens, des locaux appropriés et des conditions de paiement conformes aux normes professionnelles.

VAE : validation d'acquisition des expériences

APC : Accord de Performance Collective

RTT : Réduction du temps de travail

RSE : Responsabilités sociétale des entreprises

NRT : Risque de non-respect des textes

IPA : Risque de l'inadaptation des politiques sociales aux attentes du personnel

IBR : Risque de l'inadéquation des besoins aux ressources humaines

EPS : Risque d'envahissement des préoccupations sociales

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