

# ECOLE SUPÉRIEURE DE MANAGEMENT, DE COMMERCE ET D'INFORMATIQUE DE FÈS

MASTER : MANAGEMENT DES RESSOURCES HUMAINES

MATIERE : ASPECTS PRATIQUES DE LA GRH II

---

**MME. ZINEB OULIDI JAWHARI**

**DOCTEURE EN SCIENCES ECONOMIQUES ET GESTION**

*Année universitaire: 2024/2025*

## **MISE EN SITUATION :**

Vous êtes nommé(e) **Directeur(trice) des Ressources Humaines** d'une entreprise en pleine expansion. L'organisation, autrefois une startup dynamique, est devenue en quelques années une PME de 500 employés. Si la première phase de croissance a été marquée par une forte innovation et une montée en compétences rapide des équipes, de nouveaux défis émergent :

- **Les salariés expriment un manque de perspectives d'évolution** et commencent à envisager des opportunités ailleurs.
- **Les évaluations de performance sont jugées arbitraires et peu motivantes**, créant des tensions entre managers et collaborateurs.
- **Le climat social se dégrade progressivement**, avec une augmentation des conflits entre équipes et une baisse de la qualité de vie au travail.
- **Les leaders de l'entreprise constatent une perte d'engagement**, ce qui impacte directement la productivité et la rétention des talents.



Lors d'un comité de direction, le PDG vous interpelle :

 *"Nous avons réussi à attirer et former des talents, mais nous devons maintenant les garder et les faire évoluer ! Comment structurer des parcours de carrière attractifs ? Comment évaluer les performances de manière plus juste et motivante ? Comment améliorer la qualité de vie au travail et éviter les conflits qui freinent notre croissance ? Si nous ne trouvons pas de solutions rapidement, nous risquons de perdre nos meilleurs éléments !"*

Face à ces enjeux, vous devez proposer **une stratégie RH efficace et pragmatique** pour assurer la **pérennité et la compétitivité de l'entreprise**.

1. Quels sont, selon vous, les leviers les plus efficaces pour améliorer la gestion des carrières et la mobilité interne ?
2. Comment évaluer la performance d'un collaborateur sans créer de frustrations ou de biais ?
3. Quels éléments clés permettent d'améliorer durablement la qualité de vie au travail ?
4. Comment prévenir et gérer les conflits au sein d'une organisation en pleine croissance ?

# CORRECTION

Dans ce scénario, nous sommes face à une entreprise en pleine croissance qui rencontre des défis RH majeurs liés à la gestion des talents, l'évaluation de la performance, la qualité de vie au travail et la gestion des conflits.

Voici une analyse approfondie des problématiques soulevées et des solutions que la GRH peut mettre en place.



## 1 Gestion des carrières et mobilité interne

### ✓ Problème identifié

Les salariés ressentent un manque de perspectives d'évolution, ce qui accroît le risque de turnover et entraîne une démotivation progressive.

### 💡 Solutions à mettre en place :

- **Cartographie des compétences** : Analyser les compétences existantes et les besoins futurs pour anticiper les évolutions de carrière.
- **Plans de carrière personnalisés** : Définir des trajectoires d'évolution claires en alignant les aspirations des collaborateurs avec les besoins de l'entreprise.

- **Mobilité interne proactive** : Encourager le développement interne à travers des opportunités transversales (changement de poste, projets transversaux, mentorat).
- **Coaching et mentoring** : Associer chaque collaborateur à un mentor expérimenté pour favoriser la montée en compétences et l'engagement.
- **Programmes de talent management** : Identifier les hauts potentiels et leur offrir des formations ciblées pour les préparer à des rôles stratégiques.
- 📌 **Impact attendu** : Fidélisation des talents, réduction du turnover et motivation accrue grâce à des perspectives d'évolution attractives.

## 2 Évaluation de la performance : vers un modèle motivant et équitable

### ✓ Problème identifié :

Les collaborateurs perçoivent les évaluations comme arbitraires et peu motivantes, ce qui engendre des frustrations et tensions avec les managers.

### 💡 Solutions à mettre en place :

- **Définition d'indicateurs de performance objectifs** : Intégrer à la fois des critères quantitatifs (résultats, chiffres) et qualitatifs (soft skills, engagement).
- **Évaluations 360°** : Permettre une évaluation croisée (managers, pairs, subordonnés, auto-évaluation) pour un feedback plus équilibré et objectif.

- **Entretiens de performance réguliers** : Remplacer les évaluations annuelles par des points trimestriels pour un suivi plus agile et constructif.
  - **Culture du feedback continu** : Encourager un retour d'information fréquent et constructif pour éviter les frustrations accumulées.
  - **Alignement avec la rémunération et la reconnaissance** : Lier les évaluations aux évolutions salariales, promotions et autres formes de reconnaissance (formations, primes, flexibilité).
-  **Impact attendu** : Une évaluation plus juste et transparente, une meilleure acceptation des feedbacks et une motivation accrue.

### 3 Qualité de vie au travail (QVT) et engagement des collaborateurs

#### ✓ Problème identifié :

Une baisse de la QVT impacte l'engagement, la motivation et la productivité des employés.

#### 💡 Solutions à mettre en place :

- **Flexibilité et équilibre vie pro/perso** : Encourager le télétravail hybride, aménager des horaires souples et promouvoir un meilleur équilibre travail-famille.
- **Espaces de travail adaptés** : Concevoir des bureaux ergonomiques et stimulants, intégrant des espaces de détente et de collaboration.
- **Programmes de bien-être** : Offrir des initiatives telles que des séances de sport, des consultations en gestion du stress ou des ateliers de mindfulness.

- **Reconnaissance et valorisation** : Instaurer une culture de la reconnaissance avec des feedbacks positifs réguliers et des récompenses adaptées aux besoins des salariés.
- **Implication des salariés dans les décisions** : Donner aux employés plus de voix dans les décisions RH via des sondages et des groupes de travail.
- 📌 **Impact attendu** : Un climat de travail plus sain, un engagement renforcé et une meilleure rétention des talents.

## 4 Prévention et gestion des conflits

### ✓ Problème identifié :

La montée des tensions internes nuit à la productivité et au bien-être des collaborateurs.

### 💡 Solutions à mettre en place :

- **Formation des managers à la gestion des conflits** : Les outiller pour identifier et désamorcer les tensions avant qu'elles ne dégénèrent.
- **Médiation et dialogue social** : Créer un cadre propice au dialogue via des réunions d'écoute et des médiateurs internes.
- **Politique de tolérance zéro face aux conflits destructifs** : Mettre en place des protocoles clairs pour traiter rapidement les cas de harcèlement, discrimination ou comportements toxiques.

- **Encouragement d'une communication bienveillante** : Sensibiliser à l'intelligence émotionnelle et à la gestion des désaccords de manière constructive.

- **Développement d'une culture d'entreprise forte** : Instaurer des valeurs communes et des objectifs partagés pour renforcer la cohésion d'équipe.

- 📌 **Impact attendu** : Un climat de travail plus serein, une diminution des tensions et une collaboration plus efficace entre les équipes.

# Conclusion générale

La gestion des ressources humaines ne se limite pas à recruter et rémunérer les talents. Elle doit anticiper et résoudre les défis liés à la gestion des carrières, l'évaluation de la performance, la QVT et la gestion des conflits.

 En appliquant ces bonnes pratiques, les entreprises peuvent :

-  Réduire le turnover et fidéliser leurs talents.
-  Améliorer la motivation et la productivité des employés.
-  Assurer une meilleure équité et transparence dans l'évaluation de la performance.
-  Maintenir un climat de travail sain et prévenir les conflits destructeurs.

 Cette deuxième partie du cours apportera des outils et méthodologies pour relever ces défis de manière concrète et efficace !

# MISE EN SITUATION 2



Imaginez que vous êtes responsable des ressources humaines dans une entreprise en pleine transformation. Après plusieurs années de croissance, l'organisation fait face à de nouveaux défis : une hausse du turnover, une baisse de l'engagement des collaborateurs et des tensions internes liées à des perceptions d'inégalités en matière de gestion des carrières et de rémunération.

Lors d'une réunion de direction, le PDG vous pose plusieurs questions stratégiques :

### **I. Communication et recrutement :**

1. Comment assurer une communication interne efficace pour renforcer l'adhésion des employés aux valeurs et aux objectifs de l'entreprise ?
2. Quels leviers utiliser pour attirer les talents tout en optimisant les coûts de recrutement ?



## II. Rémunération et formation

1. Quelle stratégie de rémunération mettre en place pour concilier motivation des employés et rentabilité de l'entreprise ?
2. Comment développer un plan de formation qui soit à la fois adapté aux besoins des salariés et aux évolutions du marché du travail ?

## III. Gestion des carrières et évaluation de la performance:

1. Comment fidéliser les talents et structurer une politique de mobilité interne efficace ?
2. Quels outils d'évaluation de la performance mettre en place pour garantir une mesure juste et motivante du travail accompli ?



## IV. QVT et gestion des conflits

1. Comment améliorer la qualité de vie au travail tout en maintenant un haut niveau de performance ?
2. Quelles stratégies adopter pour prévenir et gérer les conflits en entreprise avant qu'ils n'affectent l'environnement de travail et la productivité ?

### Débat en groupe :

- Selon vous, quelles sont les priorités RH dans ce type de contexte ?
- Quelles pratiques RH vous semblent les plus efficaces pour répondre à ces enjeux ?
- Quels sont les risques si ces problématiques ne sont pas traitées de manière proactive ?

**CORRECTION**

## 1. Comment assurer une communication interne efficace pour renforcer l'adhésion des employés aux valeurs et aux objectifs de l'entreprise ?

Une communication interne efficace repose sur la transparence, la clarté et la participation des employés. Elle passe par des outils adaptés (réunions régulières, plateformes collaboratives, newsletters) et par une culture d'écoute active.

## 2. Quels leviers utiliser pour attirer les talents tout en optimisant les coûts de recrutement ?

Pour optimiser le recrutement, il est essentiel d'adopter une approche multicanal (réseaux sociaux, cooptation, marque employeur) et d'utiliser des outils d'évaluation pertinents pour assurer l'adéquation candidat-poste.



Quelle stratégie de rémunération mettre en place pour concilier motivation des employés et rentabilité de l'entreprise ?

Une stratégie de rémunération efficace combine rémunération fixe, variable et avantages indirects (bien-être, flexibilité). Elle doit être perçue comme équitable et alignée avec la performance et les objectifs stratégiques.

Comment développer un plan de formation qui soit à la fois adapté aux besoins des salariés et aux évolutions du marché du travail ?

Un bon plan de formation repose sur une analyse des besoins en compétences, des méthodes d'apprentissage variées (e-learning, mentoring, formation en présentiel) et une évaluation régulière des impacts sur la productivité et l'évolution des collaborateurs.



Comment fidéliser les talents et structurer une politique de mobilité interne efficace ?

La fidélisation des talents passe par une gestion proactive des carrières, avec des parcours personnalisés, des opportunités d'évolution et une reconnaissance des compétences. La cartographie des compétences et les plans de succession sont des outils clés.

Quels outils d'évaluation de la performance mettre en place pour garantir une mesure juste et motivante du travail accompli ?

L'évaluation de la performance doit être basée sur des indicateurs objectifs, combinant résultats quantitatifs et qualitatifs, avec des feedbacks réguliers pour accompagner le développement des collaborateurs.



Comment améliorer la qualité de vie au travail tout en maintenant un haut niveau de performance ?

La QVT repose sur plusieurs leviers : équilibre vie pro/perso, environnement de travail agréable, reconnaissance et engagement managérial. Une bonne QVT favorise la motivation et réduit le turnover.

Quelles stratégies adopter pour prévenir et gérer les conflits en entreprise avant qu'ils n'affectent l'environnement de travail et la productivité ?

La prévention des conflits passe par une communication ouverte, une culture de la médiation et la formation des managers aux techniques de gestion des tensions. Un cadre de travail bien structuré et des valeurs partagées réduisent considérablement les risques de conflits destructeurs.



## Selon vous, quelles sont les priorités RH dans ce type de contexte ?

Face aux défis de gestion des talents, de performance, de qualité de vie au travail et de gestion des conflits, les priorités RH doivent être clairement définies pour assurer la pérennité et la compétitivité de l'entreprise.

### ◆ **Priorité 1 : Fidélisation et engagement des collaborateurs**

- Éviter le turnover en offrant des perspectives d'évolution motivantes.
- Renforcer la marque employeur pour améliorer l'attractivité et la rétention des talents.

### ◆ **Priorité 2 : Évaluation et développement de la performance**

- Mettre en place des outils d'évaluation justes et objectifs.
- Favoriser un feedback continu pour motiver et faire progresser les collaborateurs.

### ◆ **Priorité 3 : Amélioration de la qualité de vie au travail (QVT)**

- Promouvoir un bon équilibre entre vie professionnelle et personnelle.
- Développer une culture du bien-être et de la reconnaissance.

### ◆ **Priorité 4 : Prévention et gestion des conflits**

- Renforcer le dialogue social et la communication interne.
- Former les managers à la gestion des tensions et à la médiation.



Quelles pratiques RH vous semblent les plus efficaces pour répondre à ces enjeux ?

## 2 Les pratiques RH les plus efficaces pour répondre à ces enjeux

### ✓ Gestion des carrières et mobilité interne

- Élaboration de **plans de carrière individualisés**.
- Mise en place d'une **cartographie des compétences** pour anticiper les besoins futurs.
- Encouragement de la **mobilité interne** pour stimuler l'évolution et la motivation.

### ✓ Évaluation et motivation des collaborateurs

- Adoption d'une **évaluation 360°** pour un feedback équilibré et objectif.
- Alignement des évaluations avec des **récompenses et des perspectives d'évolution**.
- Développement d'une **culture du feedback continu** pour éviter la démotivation.

## ✓ Amélioration de la QVT

- Introduction de politiques de flexibilité (télétravail, horaires souples, congés supplémentaires).
- Création d'un environnement de travail sain et motivant (espaces collaboratifs, ergonomie, bien-être mental et physique).
- Développement d'une culture de reconnaissance avec des initiatives comme des primes, des remerciements publics ou des avantages personnalisés.

## ✓ Prévention et gestion des conflits

- Formation des managers à la gestion des tensions et à la médiation.
- Mise en place de processus clairs pour traiter les conflits avant qu'ils n'escaladent.
- Encouragement de la communication ouverte et transparente pour éviter les malentendus et frustrations.

## Quels sont les risques si ces problématiques ne sont pas traitées de manière proactive ?

Si ces problématiques ne sont pas traitées de manière proactive, l'entreprise s'expose à plusieurs risques majeurs :

### ✘ Augmentation du turnover

- Perte des talents clés, entraînant des coûts de recrutement et d'intégration élevés.
- Baisse de la productivité due à un renouvellement constant des équipes.

### ✘ Détérioration de la motivation et de l'engagement

- Salariés moins impliqués, impactant la performance globale.
- Baisse de la créativité et de l'innovation.

### ✘ Climat social tendu et multiplication des conflits

- Hausse des tensions et de l'absentéisme.
- Risques de conflits ouverts pouvant aller jusqu'aux contentieux juridiques.

### ✘ Mauvaise image employeur et perte d'attractivité

- Difficulté à attirer de nouveaux talents.
- Risque de réputation négative sur le marché



## CONCLUSION

Une gestion RH proactive et stratégique est essentielle pour assurer la croissance et la pérennité d'une entreprise. En mettant en place des **pratiques adaptées à la gestion des talents, à l'évaluation de la performance, à la QVT et à la gestion des conflits**, l'entreprise peut non seulement améliorer son efficacité organisationnelle, mais aussi renforcer son attractivité et sa compétitivité sur le marché.

# INTRODUCTION



Dans un monde professionnel en perpétuelle évolution, la gestion des ressources humaines (GRH) joue un rôle déterminant dans la performance et la compétitivité des organisations. Après avoir exploré en première partie des thèmes fondamentaux tels que la communication interne, le recrutement, la rémunération et la formation, nous abordons désormais des aspects tout aussi cruciaux, souvent perçus comme les véritables leviers de motivation et de fidélisation des talents.

Imaginez une entreprise florissante qui, malgré une politique de recrutement et de rémunération bien rodée, peine à conserver ses meilleurs éléments. Pourquoi ? Parce que d'autres dimensions de la GRH, comme la gestion des carrières, l'évaluation des performances ou encore la qualité de vie au travail, sont sous-estimées. C'est précisément sur ces enjeux que cette seconde partie du cours va se concentrer.



# PLAN INDICATIF

## Chapitre I. La gestion administrative et juridique des RH

1. Les bases du droit du travail et réglementation
2. Contrats de travail et obligations légales
3. Gestion des congés et temps de travail
4. Rupture du contrat et contentieux RH

## Chapitre II : La Gestion des carrières et des talents

1. Définition et enjeux de la gestion des carrières.
2. Identification et accompagnement des hauts potentiels.
3. Les plans de succession et la gestion prévisionnelle des emplois et compétences (GPEC).

## **Chapitre III. L'Évaluation de la performance et gestion des talents**

1. Objectifs et importance de l'évaluation des performances
2. Méthodes et outils d'évaluation (360°, KPIs, entretiens annuels, etc.)
3. Gestion des talents et planification des successions
4. Feedback et coaching pour améliorer la performance
5. Lien entre évaluation des performances et développement des talents

## **Chapitre IV. La Qualité de vie au travail et le bien-être des salariés**

1. Les composantes de la QVT : environnement, équilibre vie pro/perso, reconnaissance.
2. Stratégies et outils pour améliorer la satisfaction des employés.
3. Étude de cas : mise en place d'un programme de bien-être en entreprise.

## **Chapitre V. La Digitalisation et l'innovation en GRH**

1. Impact du digital sur les pratiques RH
2. Intelligence artificielle et automatisation des processus RH
3. Outils numériques de gestion des talents et de la formation
4. Les défis éthiques liés à la digitalisation des RH



## Chapitre VI. La Gestion des crises et la résilience en entreprise

1. Prévention et gestion des crises en entreprise
2. Continuité des activités et gestion des talents en période de crise
3. Bien-être des employés et accompagnement psychologique
4. Adaptation des politiques RH aux contextes de crise