

SOFIA SEFRIQUI

Catalogue d'interventions

Conférences · Ateliers · Formations · Accompagnement

À partir du livre
RÉMUNÉRER, C'EST GOUVERNER
GERESO Édition, 2026

sofia.sefrioui@harold-consulting.com | www.harold-consulting.com

SOFIA SEFRIOUI

Rémunérer, c'est gouverner

La rémunération variable comme acte stratégique et culturel

CONFÉRENCE / KEYNOTE

Une conférence qui change le regard sur la rémunération — pour passer de la technique à la gouvernance.

PRÉSENTATION

La rémunération variable est rarement pensée comme ce qu'elle est vraiment : un acte de gouvernance. Elle révèle ce que l'organisation valorise, comment elle conçoit la performance, ce qu'elle promet à ses équipes. Cette conférence propose un regard neuf, exigeant et humaniste sur un sujet trop souvent réduit à ses dimensions techniques ou budgétaires.

INFORMATIONS PRATIQUES

Public cible	Dirigeants, membres de CODIR, administrateurs, forums RH, conventions d'entreprise
Durée	1h à 1h30 (+ échanges) — en présentiel ou distanciel
Format	Keynote — seule intervenante ou dans un programme multi-conférenciers
Tarif	Sur devis

CONTENU

- Pourquoi la rémunération variable est un langage de gouvernance
- Ce que votre politique de rémunération dit de votre culture d'entreprise
- Les angles morts les plus fréquents : justice, lisibilité, cohérence dans le temps
- Les conditions d'une rémunération variable qui aligne vraiment
- Questions-réponses avec la salle

CE QUE VOUS EN RETIREZ

- Une grille de lecture nouvelle pour aborder la rémunération variable
- Des repères concrets issus de 25 ans d'expérience terrain
- Des questions structurantes pour chaque organisation

SOFIA SEFRIQUI

Ce que votre rémunération dit de vous

Miroir, angles morts et signaux envoyés par votre politique de rémunération

CONFÉRENCE / KEYNOTE

Une conférence-miroir pour les dirigeants et DRH qui veulent aller au-delà du technique.

PRÉSENTATION

Derrière chaque système de rémunération variable se cachent des choix profonds : ce qu'une organisation valorise vraiment, les comportements qu'elle encourage, les inégalités qu'elle perpétue parfois sans le savoir. Cette conférence invite les dirigeants et DRH à décoder les signaux que leur politique envoie — et à questionner leur cohérence avec les ambitions affichées.

INFORMATIONS PRATIQUES

Public cible	Comités de direction, DRH, équipes dirigeantes, clubs RH
Durée	1h à 1h30 (+ échanges)
Format	Conférence interactive avec illustrations de cas concrets
Tarif	Sur devis

CONTENU

- Les signaux implicites d'une politique de rémunération variable
- Performance, reconnaissance, justice : les trois tensions à arbitrer
- Les biais les plus courants dans la conception et l'évaluation
- Comment rendre sa politique lisible, juste et motivante
- Échanges avec la salle à partir de situations concrètes

CE QUE VOUS EN RETIREZ

- Un regard critique et bienveillant sur les pratiques existantes
- Des outils de questionnement immédiatement réutilisables
- Des pistes concrètes d'amélioration

SOFIA SEFRIOUI

Partager la valeur : un acte de confiance

Intéressement, participation, actionnariat salarié — au-delà des mécanismes, un contrat social

CONFÉRENCE / KEYNOTE

Une conférence d'actualité sur le partage de la valeur, ses enjeux humains et culturels.

PRÉSENTATION

Avec la loi de 2023 sur le partage de la valeur, les entreprises sont invitées à aller plus loin que la conformité. Cette conférence explore pourquoi partager la valeur est avant tout un acte de confiance — et comment le faire de manière cohérente avec la culture, la stratégie et les valeurs de l'entreprise.

INFORMATIONS PRATIQUES

Public cible	Dirigeants, DRH, administrateurs, comités sociaux et économiques, conférences RH
Durée	1h (+ échanges)
Format	Conférence illustrée de cas concrets (Suez, Bel, PME familiales...)
Tarif	Sur devis

CONTENU

- Partager la valeur : obligation légale ou acte politique ?
- Les dispositifs (participation, intéressement, actionnariat) et ce qu'ils disent
- Comment choisir le bon dispositif selon le contexte de l'entreprise
- Les cas Suez et Bel : quand l'actionnariat salarié reconstruit un collectif
- Les conditions d'une mise en œuvre réussie

CE QUE VOUS EN RETIREZ

- Une lecture stratégique et humaine des dispositifs de partage
- Des repères pour choisir et communiquer autour de ces outils
- Une vision du partage de la valeur comme brique du contrat social

SOFIA SEFRIOUI

Diagnostic de votre rémunération variable

Comprendre ce qui fonctionne, ce qui coince, et ce qui doit évoluer

ATELIER

Un atelier structuré pour faire le point avant d'agir.

PRÉSENTATION

Avant de réviser un dispositif de rémunération variable, il faut comprendre ce qui existe vraiment : comment les objectifs sont fixés, comment ils sont compris, ce qu'ils mesurent réellement et comment ils sont vécus. Cet atelier propose un cadre structuré pour poser ce diagnostic collectivement — et identifier les priorités de transformation.

INFORMATIONS PRATIQUES

Public cible	DRH, directeurs de la rémunération, membres de CODIR ou de comité des rémunérations
Durée	Demi-journée (3h à 3h30)
Format	Atelier en petit groupe (6 à 12 participants) — présentiel recommandé
Tarif	Sur devis

CONTENU

- Audit de l'existant : les grandes composantes et leur cohérence
- Ce que révèle l'écoute des managers et collaborateurs
- Identification des zones de friction et des angles morts
- Priorisation des chantiers selon la maturité de l'organisation
- Plan d'action individuel pour chaque participant

CE QUE VOUS EN RETIREZ

- Une photographie partagée et objective de la situation
- Une grille d'analyse réutilisable
- Des axes de travail prioritaires et un premier plan d'action

SOFIA SEFRIOUI

Concevoir ou réviser son dispositif de rémunération variable

Des arbitrages fondateurs au design opérationnel

ATELIER

Un atelier de conception pour bâtir un système cohérent, lisible et motivant.

PRÉSENTATION

Un bon dispositif de rémunération variable ne se décrète pas : il se conçoit. Il résulte d'arbitrages clairs sur ce que l'on récompense, comment on évalue, à quelle échelle on pense la performance, et comment on fait vivre le système dans le temps. Cet atelier accompagne les équipes dans ce travail de conception — du cadre stratégique aux briques opérationnelles.

INFORMATIONS PRATIQUES

Public cible	DRH, directeurs rémunération, équipes de direction souhaitant refondre leur dispositif
Durée	Journée complète (6h à 7h) — en deux demi-journées possibles
Format	Atelier en groupe restreint (4 à 10 participants) avec travaux en sous-groupes
Tarif	Sur devis

CONTENU

- Les arbitrages fondateurs : individuel vs collectif, qualitatif vs quantitatif
- Clarifier ce que l'on rémunère : résultat, contribution, comportement
- Choisir et assembler les briques du dispositif
- Construire la mécanique : objectifs, pondérations, seuils
- Gouvernance et pilotage dans le temps
- Cas pratiques : trois architectures contrastées

CE QUE VOUS EN RETIREZ

- Un cadre de conception complet et structuré
- Des outils directement mobilisables dans l'organisation
- Une première version du dispositif cible co-construite

SOFIA SEFRIOUI

Fixer des objectifs qui ont du sens

Méthodes, pratiques et postures managériales pour un variable motivant

ATELIER

L'atelier opérationnel pour des objectifs clairs, alignés et engageants.

PRÉSENTATION

Les objectifs sont le socle de tout dispositif de rémunération variable. Pourtant, ils sont souvent mal définis, peu alignés avec la stratégie, ou déconnectés des réalités du terrain. Cet atelier propose une méthode claire pour fixer des objectifs motivants, réalistes et cohérents — et donner à la rémunération variable son vrai rôle de levier de pilotage.

INFORMATIONS PRATIQUES

Public cible	Managers, responsables RH, équipes de direction, DRH
Durée	Demi-journée (3h à 3h30)
Format	Atelier participatif avec mises en situation et travaux pratiques
Tarif	Sur devis

CONTENU

- Pourquoi les objectifs sont le coeur du variable (et pas juste une formalité)
- Les grandes méthodes : MBO, OKR, objectifs qualitatifs — comment choisir ?
- Choisir les bons indicateurs : entre pertinence stratégique et pilotage opérationnel
- Articuler objectifs individuels et collectifs
- Le rôle du manager dans l'animation des objectifs tout au long de l'année
- Exercices pratiques à partir de situations réelles

CE QUE VOUS EN RETIREZ

- Une maîtrise des principales méthodes de définition d'objectifs
- Des grilles et outils prêts à l'emploi
- Une posture managériale renouvelée sur l'entretien de fixation d'objectifs

SOFIA SEFRIOUI

Bâtir une politique de rémunération variable de A à Z

Du diagnostic au pilotage dans le temps — une formation complète et opérationnelle

FORMATION

La formation de référence pour maîtriser l'ensemble du cycle de la rémunération variable.

PRÉSENTATION

Cette formation couvre l'ensemble du cycle de la rémunération variable : du diagnostic initial à la gouvernance dans le temps, en passant par la conception du dispositif, la fixation d'objectifs, l'évaluation et le lien avec les dispositifs de partage de la valeur. Elle s'appuie sur le livre 'Rémunérer, c'est gouverner' (GERESO, 2026) et sur 25 ans d'expérience terrain.

INFORMATIONS PRATIQUES

Public cible	DRH, responsables rémunération, consultants RH, professionnels de la transformation
Durée	2 jours (possibilité de format 1 jour sur sélection de modules)
Format	Formation en groupe (6 à 15 participants) — présentiel recommandé
Tarif	Sur devis — intra-entreprise ou inter-entreprises

CONTENU

- Jour 1 — Comprendre et diagnostiquer : la rémunération dans l'architecture RH globale, les composantes du variable, méthodes de diagnostic
- Jour 1 — Concevoir : les arbitrages fondateurs, les briques du dispositif, le design de la mécanique, la gouvernance
- Jour 2 — Piloter : fixer de bons objectifs (méthodes, indicateurs, animation managériale)
- Jour 2 — Évaluer et ajuster : les biais de l'évaluation, les outils de calibration, l'entretien de performance
- Jour 2 — Partager la valeur : intéressement, participation, actionnariat salarié
- Cas pratiques, grilles d'analyse et plan d'action individuel

CE QUE VOUS EN RETIREZ

- Une maîtrise complète du sujet — de la stratégie à l'opérationnel
- Un kit d'outils directement utilisables (grilles, checklists, canevas)
- Un exemplaire du livre 'Rémunérer, c'est gouverner' inclus
- Un plan d'action personnalisé pour chaque participant

SOFIA SEFRIOUI

Rémunération des dirigeants et gouvernance

Comprendre, structurer et animer la rémunération des mandataires et cadres dirigeants

FORMATION

La formation de référence pour les administrateurs, DRH et membres de comités des rémunérations.

PRÉSENTATION

La rémunération des dirigeants est un sujet à la croisée de la gouvernance, du droit, de la stratégie et de la communication. Cette formation — directement issue des programmes exécutifs animés à Sciences Po et à l'IFA — donne aux administrateurs et DRH les repères et outils pour exercer leurs responsabilités avec rigueur, indépendance et pédagogie.

INFORMATIONS PRATIQUES

Public cible	Administrateurs, membres de comités des rémunérations, DRH de groupes cotés ou non cotés
Durée	1 journée
Format	Formation en petit groupe (6 à 12 participants) — présentiel
Tarif	Sur devis

CONTENU

- Cadre réglementaire et tendances (Say on Pay, directives européennes, ISS/Glass Lewis)
- Les composantes de la rémunération des dirigeants : fixe, variable annuel, LTI, avantages
- Comment structurer un package cohérent avec la stratégie
- Le rôle et le fonctionnement du comité des rémunérations
- La communication sur la rémunération des dirigeants (rapport de gestion, AG)
- Études de cas issus du SBF120 et d'entreprises non cotées

CE QUE VOUS EN RETIREZ

- Une maîtrise du cadre réglementaire et des bonnes pratiques de marché
- Des outils pour structurer et défendre des recommandations au conseil
- Un regard indépendant et expérimenté sur les pratiques actuelles

SOFIA SEFRIOUI

Diagnostic & recommandations

Une analyse indépendante de votre politique de rémunération variable

ACCOMPAGNEMENT

Un regard expert et extérieur pour identifier vos leviers d'amélioration.

PRÉSENTATION

Avant de remettre à plat un dispositif de rémunération variable, il faut comprendre ce qui fonctionne et ce qui coince. Cette mission propose un diagnostic complet et indépendant — entretiens avec les parties prenantes, analyse des dispositifs existants, benchmark sectoriel — débouchant sur des recommandations claires et priorisées.

INFORMATIONS PRATIQUES

Public cible	Dirigeants, DRH, comités de direction — PME, ETI, grandes entreprises
Durée	4 à 6 semaines selon la complexité
Format	Mission de conseil : entretiens, analyse documentaire, restitution et recommandations
Tarif	Sur devis

CONTENU

- Phase 1 — Cadrage : compréhension du contexte, des enjeux et de la stratégie
- Phase 2 — Diagnostic : entretiens (direction, RH, managers), analyse des dispositifs
- Phase 3 — Analyse : points forts, zones de friction, opportunités
- Phase 4 — Recommandations : options stratégiques avec critères de choix
- Phase 5 — Restitution : présentation au CODIR ou au conseil

CE QUE VOUS EN RETIREZ

- Une vision claire et objective de l'existant
- Des recommandations actionnables et priorisées
- Un livrable structuré présentable aux instances de gouvernance

SOFIA SEFRIOUI

Refonte d'un dispositif de rémunération variable

De la conception à la mise en oeuvre — un accompagnement sur mesure

ACCOMPAGNEMENT

Un accompagnement end-to-end pour transformer la rémunération en levier de pilotage.

PRÉSENTATION

Cette mission accompagne l'organisation de bout en bout dans la transformation de sa politique de rémunération variable : du cadrage stratégique à la mise en oeuvre opérationnelle, en passant par la conception du dispositif, la conduite du changement et la formation des managers. Une approche sur mesure, ancrée dans la réalité de l'entreprise.

INFORMATIONS PRATIQUES

Public cible	Dirigeants et DRH souhaitant refondre leur politique de rémunération variable
Durée	3 à 6 mois selon la complexité et les enjeux
Format	Mission de conseil en co-construction : ateliers, livrables intermédiaires, accompagnement à la mise en oeuvre
Tarif	Sur devis

CONTENU

- Diagnostic et état des lieux de l'existant
- Ateliers de co-construction avec les parties prenantes clés
- Conception du nouveau dispositif : arbitrages, briques, mécanique
- Rédaction des supports (politique, guide manager, communication collaborateurs)
- Formation et accompagnement des managers
- Suivi post-lancement et ajustements

CE QUE VOUS EN RETIREZ

- Un dispositif conçu sur mesure, cohérent et accepté
- Une conduite du changement intégrée dès la conception
- Un transfert de compétences vers les équipes internes