



Module 3 : Management des Ressources Humaines

Pr Mounia ORABI



26 avril 2026

1



Pr. Mounia ORABI
Docteur en Sciences de Gestion
Professeur des Universités
Responsable Capital Humain
Experte en GRH, bien être au travail et
communication interne
Consultante auprès de plusieurs
organisations



2

Présentation des participants

- Nom Prénom
- Pays
- Fonction occupée actuellement
- Connaissances RH
- Etat du Service RH au sein de l'entreprise



3

Objectifs du séminaire

Permettre aux dirigeants de comprendre, piloter et transformer la fonction Ressources Humaines en un levier stratégique de performance durable, capable d'accompagner l'entreprise dans un environnement volatile et complexe.

À l'issue de la formation, vous serez capables de :

- ✓ Identifier les nouveaux défis managériaux, organisationnels et humains et les intégrer dans la stratégie globale de l'entreprise
- ✓ Clarifier le rôle du DRH comme partenaire stratégique de la Direction Générale
- ✓ Définir des priorités RH cohérentes avec les enjeux business et sponsoriser la politique RH
- ✓ Piloter efficacement les grands processus RH pour soutenir la performance et la pérennité de vos entreprises

4

Programme

1. Découverte du monde VUCA
2. Positionnement stratégique du DRH
3. Construction d'une politique RH alignée à la vision globale
4. Mise en place de la GPEC en entreprise
5. Conseils pour une politique de recrutement réussie
6. Développement des compétences et formation
7. Gestion des talents
8. Culture d'entreprise et communication
9. Pilotage de la fonction RH

5

Découverte du monde VUCA

LA PANDÉMIE, L'ENTREPRISE ET LE DIRIGEANT

- Une situation dramatique et sans précédent depuis 1929.
- 350 millions de chômeurs dans le monde sur la période
- Arrêt d'activité dans plusieurs secteurs et pertes économiques lourdes ...

L'ENTREPRISE EST AU CŒUR DU DISPOSITIF ET LE DIRIGEANT
MOTEUR DES DÉFIS

6

Découverte du monde VUCA

IMPACTS ...

LES IMPLICATIONS INDIVIDUELLES ET SOCIÉTALES DES CHANGEMENTS INDUITS PAR LES NOUVELLES TECHNOLOGIES DANS LA NATURE ET L'ORGANISATION DU TRAVAIL SONT PHÉNOMÉNALES.

LE SENS DE L'AVÈNEMENT DE L'ÈRE DU CAPITAL HUMAIN (THE HUMAN AGE), ET LE RYTHME DU CHANGEMENT S'ACCÉLÈRENT.

7

Découverte du monde VUCA

CONSÉQUENCES ...

La compétitivité par le capital humain

Le pouvoir va se déplacer de l'entreprise vers l'individu

Virtualisation des modes de travail, plus collaboratifs, en équipe

Management horizontal versus vertical

8

Le monde VUCA : Nouveau cadre de référence du DRH

Le concept VUCA — **V**olatility, **U**ncertainty, **C**omplexity, **A**mbiguity — décrit l'environnement dans lequel évoluent désormais toutes les organisations. Il impose au DRH une capacité d'adaptation et de lecture stratégique permanente.

V — Volatility

Changements rapides et imprévisibles qui nécessitent agilité et flexibilité organisationnelle.

U — Uncertainty

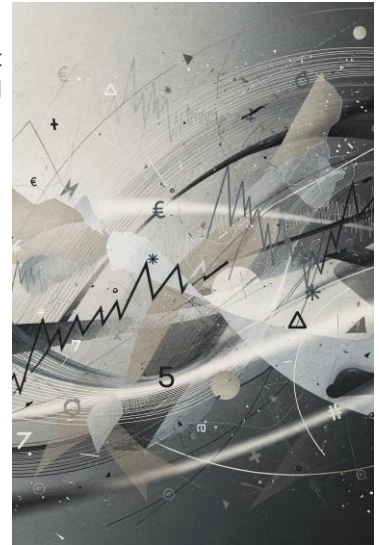
Difficulté à prévoir les évolutions futures ; décisions prises avec information incomplète.

C — Complexity

Interdépendances multiples entre facteurs organisationnels, humains, technologiques et marchés.

A — Ambiguity

Manque de clarté sur les causes et effets ; nécessite une tolérance élevée à l'incertitude.



9

Le monde VUCA : Les nouvelles attentes des collaborateurs

POUR FAIRE LE POINT SUR LES GÉNÉRATIONS ACTUELLES

GÉNÉRATION X	GÉNÉRATION Y	GÉNÉRATION Z
<p>Née entre 1960 et 1980, dite «génération du baby bust», elle fait le pont entre les «baby boomers» et les «millennials».</p> <p>Entrés dans la cinquantaine, les «GenXers» sont ceux à qui l'on demande la plus grosse part des sacrifices pour équilibrer les régimes sociaux, notamment la retraite. Ils sont aussi ceux pour qui la perte ou le changement d'emploi représente le plus grand risque.</p>	<p>Née entre 1980 et 1995, année de l'apparition de l'internet, celle des «digital natives» ou des Peter Pan. On la présente parfois comme la «génération sacrifiée» parce qu'elle est parvenue à l'âge de trouver un emploi et de fonder une famille en pleine crise.</p>	<p>Née après 1995, elle est ouverte sur le monde. Près de 70% de la génération Z est prête à travailler à l'international, selon une enquête menée par le Boson Project et BNP Paribas.</p> <p>Ils sont multi-identitaires, débrouillards et connectés. 40% d'entre eux pensent qu'un bon réseau est plus important encore que les études pour réussir. Pour eux, l'entreprise est «dure», «compliquée» et «difficile». Près de la moitié d'entre eux désirent créer leur entreprise.</p>
<p>+</p> <ul style="list-style-type: none"> - Expérience - Loyauté - Sens de l'autorité et de la hiérarchie - Esprit de compétition - Organisation - Capacité d'innovation managériale 	<p>+</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pas de résistance au changement - Forte capacité d'adaptation - Forte autonomie - Facilité d'apprentissage - Envie d'entreprendre - Parfaite maîtrise des outils technologiques - Ouverture d'esprit 	<p>+</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sens des valeurs - Vision internationale - Totale transparence - Rapidité de pensée et d'action - Originalité - Soif d'entreprendre - Fonctionnement en réseau
<p>-</p> <ul style="list-style-type: none"> - Faible capacité de communication - Manque de transparence - Conception pyramidale de l'entreprise - Parfois techno-exclue 	<p>-</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sens relatif de la hiérarchie - Instabilité - Egocentrisme - Faible engagement collectif - Moindre inventivité - Prédominance du donnant-donnant - Forte exigence d'équilibre vie privée/vie professionnelle 	<p>-</p> <ul style="list-style-type: none"> - Défiance vis-à-vis de l'entreprise - Impatience - Exigence - Dispersion - Concurrence de la future génération alpha

10

Le monde VUCA : Les nouvelles attentes des collaborateurs



La Quête de Sens

Les collaborateurs cherchent à comprendre la raison d'être de leur travail et à contribuer à un projet qui dépasse la simple performance financière.



Image de l'Entreprise et du Leader

La réputation de l'organisation et l'exemplarité des dirigeants sont des facteurs déterminants d'attraction et de fidélisation.



Management par le Projet

Rupture des schémas hiérarchiques classiques au profit d'organisations plus plates, plus collaboratives et orientées projets transversaux.



Digital Workplace

Outils collaboratifs, flexibilité des modes de travail et digitalisation des expériences constituent désormais un prérequis pour les talents.



Parcours Personnalisés

Personnalisation de la relation RH, gestion individualisée des carrières, mobilité interne et externe facilitée et valorisée.



Bien-Être au Travail

Qualité de vie au travail, équilibre vie professionnelle/personnelle et santé mentale sont devenus des enjeux RH majeurs et non-négociables.

11

Le monde évolue... L'organisation aussi

Leadership & la transformation

Les dirigeants doivent :

- Continuellement équilibrer les **objectifs** à court et à long terme.
- Rapidement réinitialiser les **attentes** des investisseurs.
- Adopter des méthodes **agiles** et **numériques** pour favoriser le changement.
- Améliorer l'**expérience collaborateur** avant l'expérience client.
- Sponsoriser l'acquisition et l'identification des **talents**.

12

Le défi des compétences du DRH

LES 4C DU MONDE VUCA



13

Quel Positionnement Stratégique pour la fonction ressources humaines ?

Le repositionnement de la fonction RH implique un changement de paradigme fondamental. Chaque dimension évolue d'une logique de gestion réactive vers une logique de **création de valeur proactive et stratégique** :



Ancien rôle RH	Nouvelle posture
Administratif	Business Partner
Réactif	Anticipatif
Gestionnaire de personnel	Gestionnaire des compétences
Exécutant	Conseiller stratégique
Contrôleur	Facilitateur

14

Nouvelles Fonctions du DRH

1. Stratège du capital humain

Alignement RH–Business.

Pilotage des enjeux humains dans les transformations organisationnelles.

2. Architecte de l'expérience collaborateur

Création de parcours fluides : onboarding, mobilité, montée en compétences, offboarding.

Amélioration continue de l'engagement et du bien-être.

3. Leader du travail hybride & flexible

Conception de modèles hybrides performants.

Accompagnement des managers au leadership à distance et à l'autonomie.

4. Promoteur de la culture & de la transformation

Animation de la vision, des valeurs, de la culture d'entreprise.

Facilitation du changement (digital, organisationnel, culturel).

15

Nouvelles Fonctions du DRH

5. Acteur majeur de la santé, QVCT & prévention

Prévention des risques psychosociaux.

Programmes de santé mentale et d'équilibre vie pro/vie perso.

6. Pilote de la digitalisation RH

Déploiement de SIRH modernes, Analytics, IA.

Optimisation de l'efficacité opérationnelle RH.

7. Champion de la RSE & du travail durable

Inclusion, diversité, équité, responsabilité sociétale.

Promotion de pratiques de travail éthiques et durables.

8. Développeur des compétences & de l'employabilité

Stratégies de Reskilling, Upskilling et mobilité.

Gestion dynamique des talents et plans de succession.

9. Partenaire stratégique du COMEX

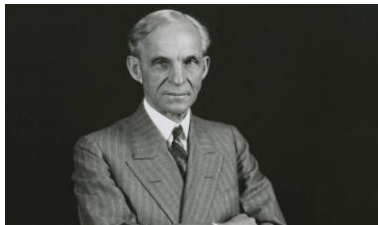
Contribution à la définition et à l'exécution de la stratégie globale.

Analyse des risques humains et pilotage des indicateurs clés RH.

16

Construire une politique RH alignée à la vision globale

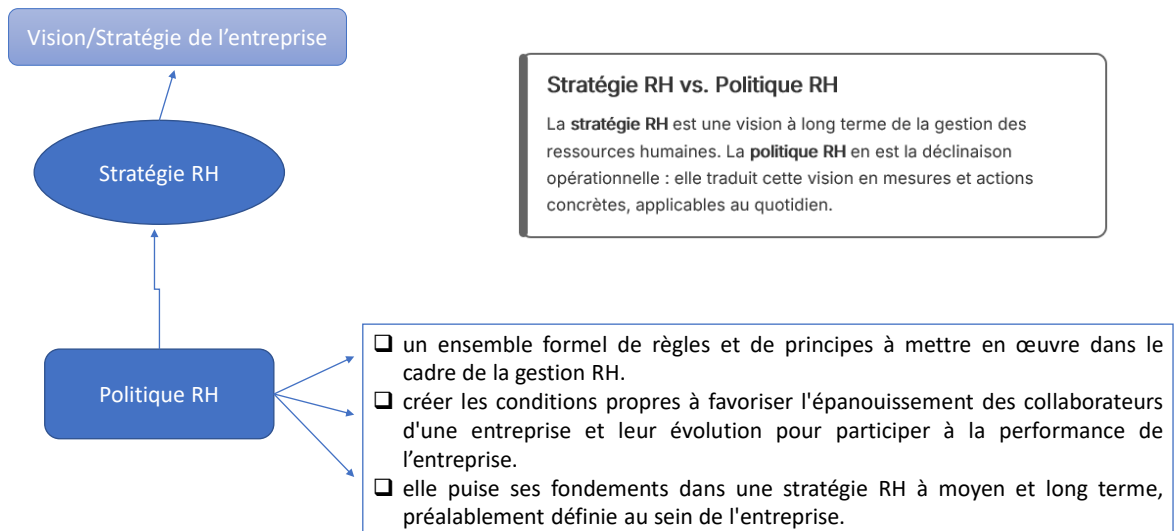
“ Les deux choses les plus importantes n’apparaissent pas au bilan de l’entreprise : sa réputation et ses hommes ”



Henry FORD

17

Construire une politique RH alignée à la vision globale



18

Approches liées à la construction d'une politique RH

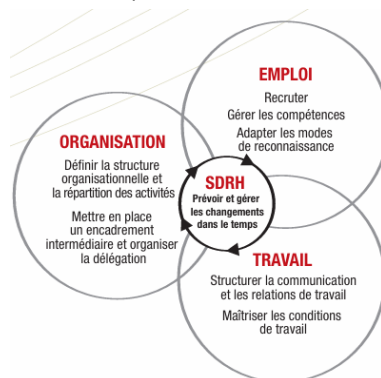


19

Schéma directeur RH (SDRH)

Le **Schéma Directeur des Ressources Humaines (SDRH)** est la feuille de route que doit se construire chaque entreprise pour répondre de façon adaptée à ses propres évolutions. Le SDRH va préciser:

- La cible à atteindre dans chaque domaine d'action (organisation, emploi, travail) en fonction du projet et de la situation actuelle de votre entreprise;
- Les moyens et l'organisation à mettre en œuvre pour atteindre et faire évoluer ces cibles, en insistant sur les liens entre ces trois domaines d'action.



20

Les piliers d'une politique RH cohérente



Recrutement

Attirer et sélectionner les profils adaptés tout en renforçant la marque employeur.



Développement des compétences

Formation, mobilité interne et gestion des carrières pour assurer l'employabilité et la compétitivité.



Rémunération et reconnaissance

Salaires, primes, avantages sociaux et reconnaissance non financière pour motiver et fidéliser.



Relations sociales

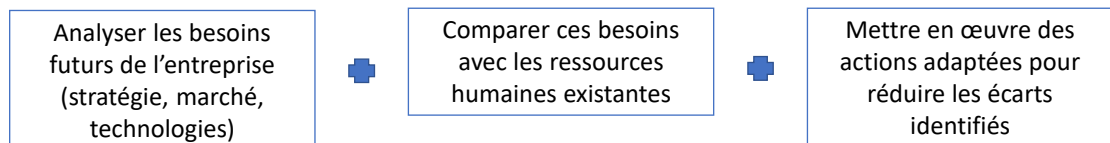
Dialogue social, communication interne et prévention des conflits pour la stabilité organisationnelle.

21

Mise en place de la GPEC en entreprise

La GPEC – Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences

une démarche de gestion des ressources humaines qui vise à anticiper et accompagner les évolutions des métiers, des emplois et des compétences au sein d'une organisation.



La GPEC est obligatoire dans certains pays. **Exemple** : depuis la loi Borloo adoptée en France depuis 2005, les entreprises de plus de 300 salariés ont l'obligation de mettre en place une GPEC. Dans d'autres pays, elle relève de la bonne volonté du DRH de structurer son entreprise et anticiper les changements futurs. La démarche GPEC est véritablement au cœur des défis puisqu'elle répond à une question clé : « **Comment s'assurer d'avoir les bonnes compétences au bon endroit et au bon moment ?** ».

22

Enjeux stratégiques de la GPEC

La GPEC poursuit des objectifs à la fois stratégiques, opérationnels et humains. Elle constitue un outil de pilotage RH à part entière, au service de la performance et de la pérennité de l'organisation.



23

Enjeux stratégiques de la GPEC : moteur de la politique RH



24

Les secrets d'une politique de recrutement réussie

Le recrutement n'est pas seulement une fonction RH — c'est un levier stratégique. Les plus grands dirigeants et penseurs du management s'accordent sur un point : **recruter, c'est choisir son avenir.**

<p>Steve Jobs</p> <p><i>"Recruter c'est chercher des gens qui vont vous surpasser. Je recrute des gens plus intelligents que moi afin qu'ils puissent me dire quoi faire."</i></p>	<p>Simon Sinek</p> <p><i>"Les grands dirigeants n'embauchent pas des employés compétents, ils embauchent des caractères exceptionnels."</i></p>	<p>Zig Ziglar</p> <p><i>"Vous n'embauchez pas pour des compétences, mais pour l'attitude. Vous pouvez toujours enseigner les compétences."</i></p>
<p>Peter Drucker</p> <p><i>"Le recrutement doit être orienté vers la capacité de l'individu à apprendre plutôt que sur ce qu'il sait déjà."</i></p>	<p>Reid Hoffman</p> <p><i>"La clé d'un recrutement réussi est de trouver ceux qui veulent changer le monde."</i></p>	

25

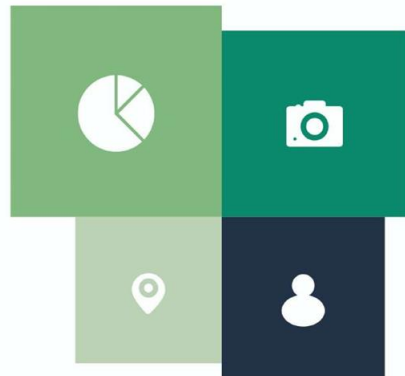
Démarche globale du recrutement : zoom sur le marketing RH

Le marketing RH
POURQUOI ?

La valeur d'une entreprise ne se résume pas à son chiffre d'affaires ou à son portefeuille client;

Le Marketing RH permet :

- 1 De diffuser une image positive de l'entreprise et de renforcer sa réputation.
- 2 De favoriser l'attractivité de l'entreprise et d'améliorer l'efficacité de son sourcing .
- 3 De fidéliser les collaborateurs, de maîtriser et de réduire son turnover.
- 4 De développer l'engagement et la fierté d'appartenance.



26

Les outils de recrutement

Les outils de recrutement modernes permettent d'attirer, d'identifier et de sélectionner les profils les plus adaptés tout en renforçant la marque employeur à chaque étape du processus. **Maîtriser ces outils est indispensable pour rester compétitif sur le marché des talents.**



ATS & Logiciels RH

Les systèmes de suivi des candidatures (ATS) automatisent la gestion des candidatures, le tri des CV et la planification des entretiens.



Job Boards & Réseaux sociaux

LinkedIn, Indeed, Welcome to the Jungle... Des plateformes essentielles pour diffuser les offres et sourcer activement des profils qualifiés.



Entretiens vidéo & Tests en ligne

Les outils d'entretien vidéo différé et les tests psychométriques en ligne permettent d'évaluer plus de candidats en moins de temps.



Assessment Centers

Des mises en situation réelles et jeux de rôle pour évaluer les compétences comportementales et le potentiel des candidats de manière objective.

27

La formation comme levier stratégique

La formation continue se présente sous différentes formules :

1. L'entreprise souhaite **implanter de nouvelles pratiques** professionnelles. Dans ce cas, elle a besoin de nouvelles compétence mais elle ne souhaite pas recruter. Pour ce faire, elle offrira une formation continue soit dans un format **individuel personnalisé** ou une **formation de groupe** de personnes ciblées.
2. Les **compétences** de l'entreprise **commencent à vieillir**, elle veut renouveler sa façon d'être et donner un nouveau souffle à ses agents. Elle va se diriger vers la formation continue.
3. Des **agents décident par eux-mêmes de suivre une formation** diplômante ou certifiante booster leurs carrières.

Pour les deux premiers cas, c'est l'entreprise qui prend en charge la formation continue. Quant au troisième cas, chacun prend en charge sa formation et la finance, à moins que ladite formation satisfasse des besoins de l'entreprise. Dans ce cas, ils peuvent procéder à un arrangement.

28

La formation comme levier stratégique

ALIGNEMENT DU PLAN DE FORMATION AVEC LES OBJECTIFS BUSINESS

Pour maximiser l'impact de votre plan de formation, il est essentiel de l'aligner étroitement avec vos objectifs business.

Chaque initiative de formation doit contribuer directement à la réalisation de vos ambitions stratégiques.

Exemple concret

Si l'objectif est d'accroître votre part de marché dans un nouveau secteur, le plan de formation doit inclure des programmes ciblés développant les compétences spécifiques requises pour ce marché.

Conditions de réussite

- Identification des priorités stratégiques en amont
- Traduction des enjeux business en besoins de compétences
- Collaboration RH / managers / direction
- Mesure d'un retour sur investissement tangible

29

La formation comme levier stratégique

INTÉGRATION DES NOUVELLES TECHNOLOGIES DANS LE PARCOURS FORMATIF

L'intégration des outils numériques dans les parcours formatifs est devenue incontournable pour rester compétitif. Des plateformes e-learning aux simulations en réalité virtuelle, les technologies transforment radicalement l'expérience d'apprentissage.



Flexibilité accrue

Les apprenants suivent les formations à leur rythme, depuis n'importe quel lieu, sans contrainte horaire



Personnalisation des parcours

Chaque collaborateur bénéficie d'un chemin d'apprentissage adapté à ses besoins et son niveau



Suivi précis des progrès

Les outils numériques offrent des tableaux de bord détaillés pour mesurer l'avancement en temps réel



Réduction des coûts

Moins de déplacements, d'hébergements et de locations de salles grâce aux formats digitaux



Contenu mis à jour

Les modules en ligne sont actualisables rapidement, garantissant la pertinence des contenus dans le temps

30

La formation comme levier stratégique

DÉVELOPPEMENT DES SOFT SKILLS POUR L'EMPLOYABILITÉ FUTURE

Dans un monde où l'automatisation gagne du terrain, les soft skills deviennent paradoxalement plus importantes que jamais. Les compétences humaines telles que l'empathie, la créativité, la pensée critique et la capacité à collaborer sont désormais considérées comme essentielles pour l'employabilité future.

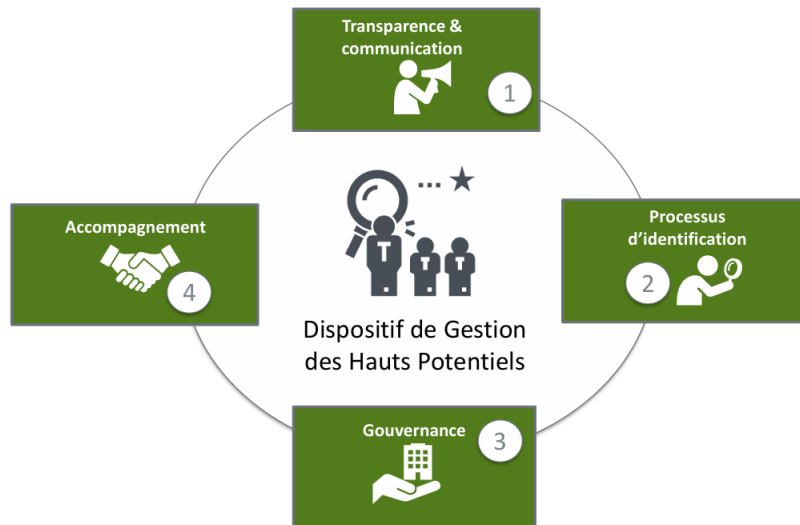


Exemples de dispositifs de développement

- **Design thinking**
Développer la créativité et la résolution de problèmes complexes
- **Coaching cognitif**
Renforcer l'agilité mentale et la capacité d'adaptation
- **Intelligence émotionnelle**
Mieux comprendre et gérer ses émotions et celles des autres
- **Mindfulness**
Améliorer la concentration, la gestion du stress et la prise de décision

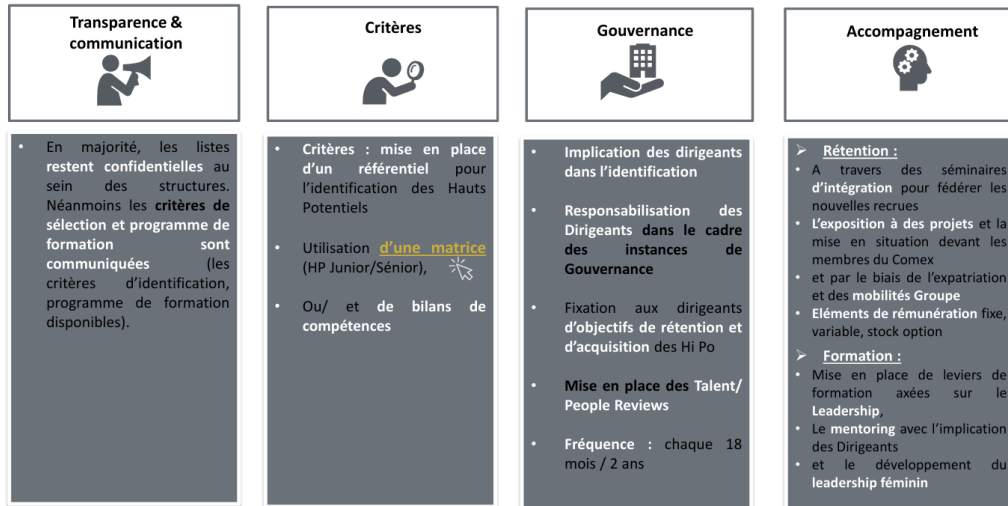
31

Gestion des talents



32

Gestion des talents



33

Culture d'entreprise et Communication RH

❑ Importance de la culture d'entreprise

- ✓ La culture d'entreprise est un actif immatériel qui influence comportements, décisions et exécution de la stratégie.
- ✓ La culture d'entreprise renforce l'engagement des collaborateurs en répondant à leurs attentes de sens et reconnaissance.
- ✓ Une culture forte améliore la marque employeur et l'attractivité de l'entreprise sur le marché du travail

❑ Leadership et mobilisation

- ✓ Le leadership visible et cohérent incarne les valeurs et accompagne le changement durablement.
- ✓ Écouter activement les collaborateurs permet de mieux comprendre leurs attentes et d'adapter les décisions.
- ✓ Le leadership des cadres dirigeants engage exemplarité et communication.

34

Culture d'entreprise et Communication RH

❑ Rôle central de la communication interne

- ✓ La communication interne diffuse le sens, favorise le dialogue, l'adhésion et l'engagement des collaborateurs.
- ✓ Une communication efficace prévient les rumeurs et facilite l'appropriation des changements au sein de l'entreprise.
- ✓ La communication interne valorise les réussites et partage les bonnes pratiques pour engager les collaborateurs.
- ✓ Des messages clairs et simples facilitent la compréhension et l'appropriation par tous les collaborateurs.

Les collaborateurs se sentent écoutés

Les messages sont clairs, cohérents et accessibles

Une communication régulière plutôt qu'occasionnelle

La communication renforce l'engagement et la culture interne

Les salariés sont bien informés et savent "où va" l'entreprise

Les managers jouent leur rôle de relais RH

35

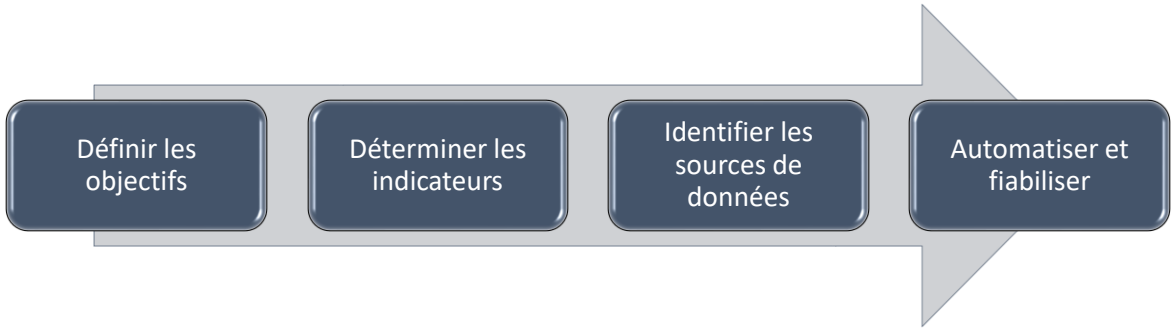
Culture d'entreprise et Communication RH

1. Incarner les valeurs dans les décisions quotidiennes (arbitrages, promotions, sanctions)
2. Expliquer publiquement les décisions clés à vos directeurs
3. Être visible sur le terrain (visites bureau, chantier, échanges directs, écoute active)
4. Définir un nombre limité de valeurs d'entreprise (3 à 5 maximum)
5. Définir un « socle managérial commun » (règles et postures attendues)
6. Former les managers à la culture et au leadership attendu
7. Célébrer les succès collectifs et des comportements exemplaires
8. Instaurer des rituels d'accueil avec les nouveaux collaborateurs
9. Proposer des temps forts fédérateurs (événements, séminaires, moments de reconnaissance)
10. Mesurer régulièrement l'engagement et le climat interne

36

Pilotage et TBD RH

La meilleure méthodologie de construction d'un tableau de bord est comme suit :



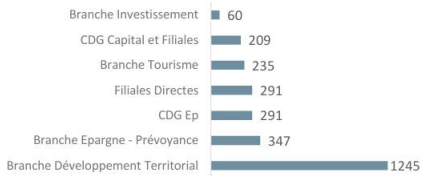
37

Pilotage et TBD RH

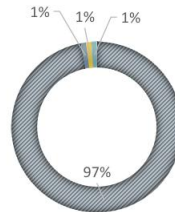
Exemple illustratif

Pilotage de la fonction RH | Effectifs

Effectif par entité



Effectif par type de contrat



Un effectif permanent (CDI) de **2638** collaborateurs Groupe

* Inclus l'effectif de la Mobilisation de l'Epargne

Moyenne d'âge

41 ans

Situation de Handicap

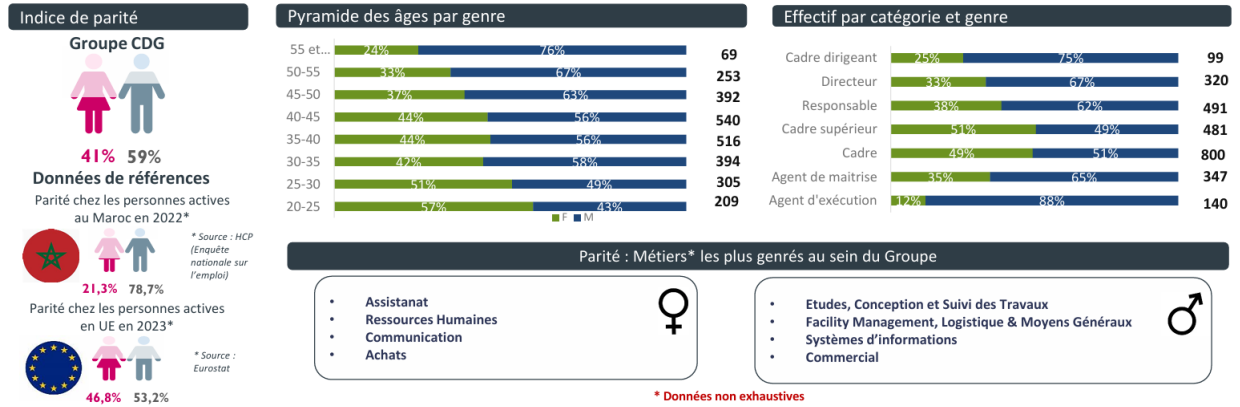
0,23%

Ancienneté

- **10 ans** en moyenne au niveau de la structure
- **73%** des collaborateurs avec une ancienneté < à 5 ans dans le même poste

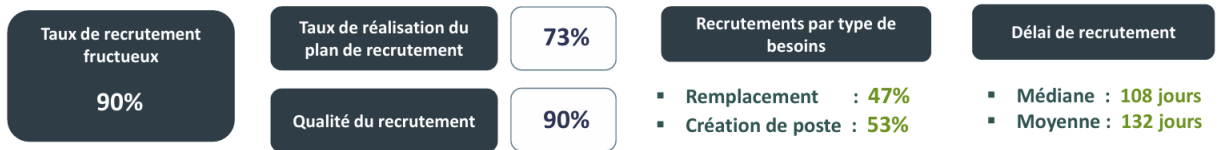
38

Pilotage de la fonction RH | Effectifs



Pilotage de la fonction RH | Recrutements*

* Données remplies à 93%



Recrutement interne

- Taux de recrutement fructueux **18%**
- Moyenne des candidatures reçues par poste de recrutement (ACI) **3,39**



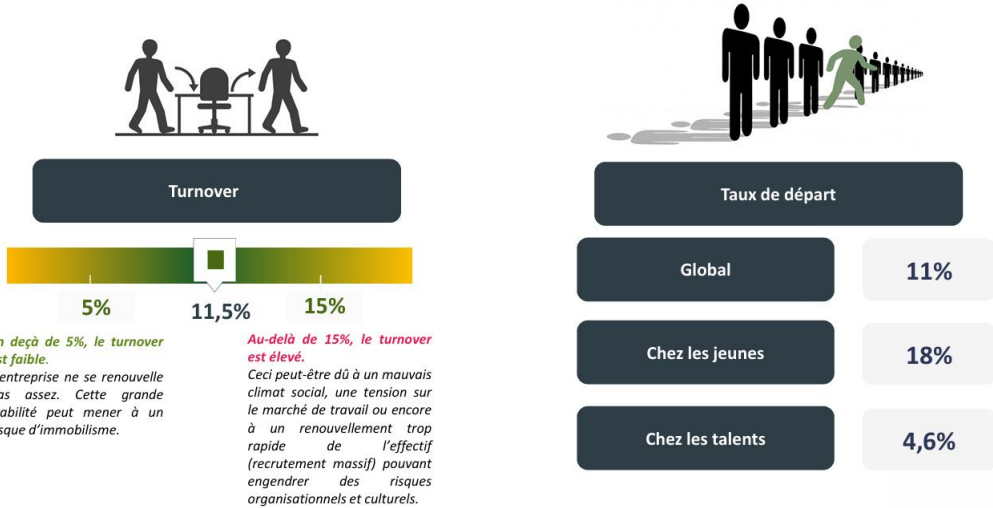
Recrutement externe

- Taux de recrutement fructueux **82%**
- Moyenne des candidatures reçues par poste de recrutement (ACE) **201**

Pilotage et TBD RH

Exemple illustratif

Pilotage de la fonction RH | Départs

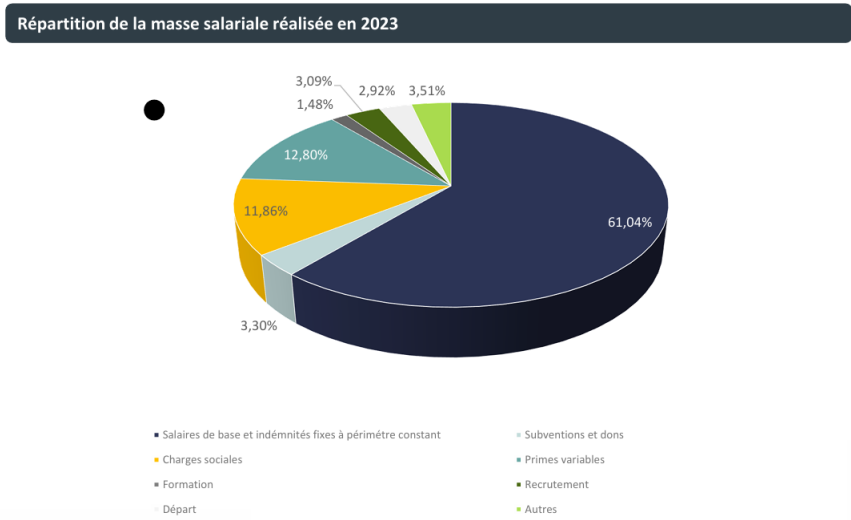


41

Pilotage et TBD RH

Exemple illustratif

Pilotage de la fonction RH | Masse salariale

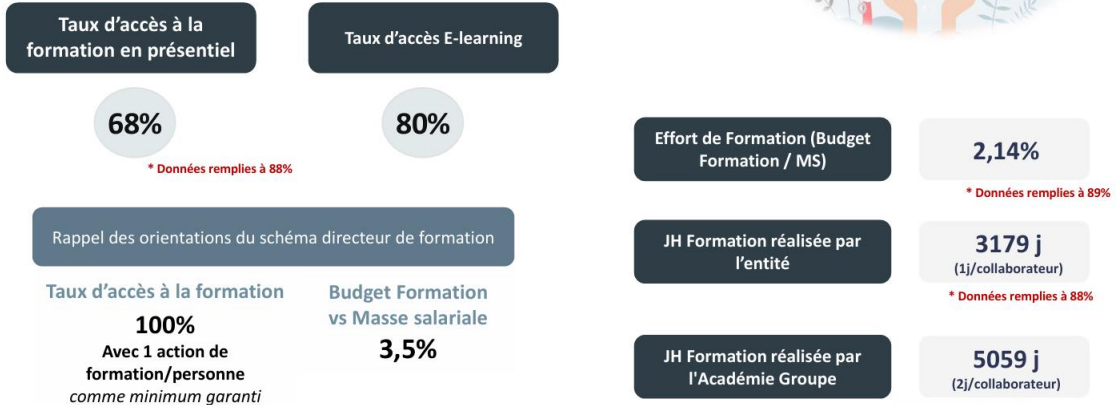


42

Pilotage et TBD RH

Exemple illustratif

Pilotage de la fonction RH | Formation



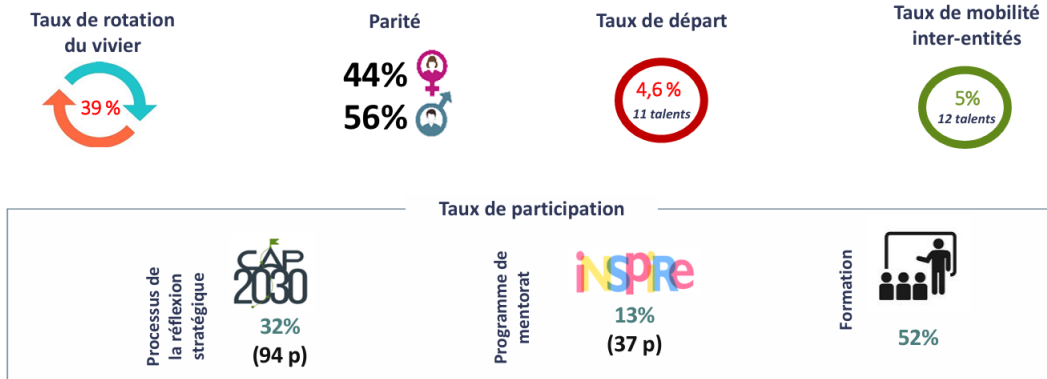
43

Pilotage et TBD RH

Exemple illustratif

Pilotage de la fonction RH | Talent Management

Le vivier des talents du Groupe est constitué de : **293** talents (22%*) ; dont **50** Hi Po (4%*)



44

Pilotage et TBD RH

Exemple illustratif



Pilotage de la fonction RH | Bien être et sécurité

Taux d'absentéisme

1,63%

Données de références
Ce taux devient alarmant
à partir de 5%

Visite médicale*

58%

* Données remplies à 77%

Télétravail *

8 entités du Groupe recourent au télétravail
... dont 5 de manière exceptionnelle

Taux de télétravail moyen

13%

 Taux moyen des collaborateurs
en télétravail

20%

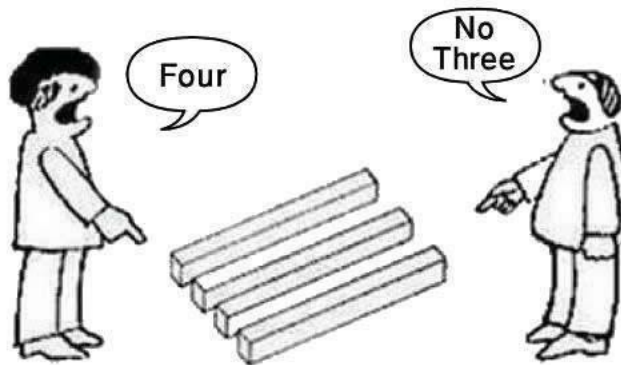
* Données remplies à 89%

Exemples d'actions entreprises pour améliorer le bien-être des collaborateurs

- **Célébration et évènements conviviaux** : Journée internationale des droits de la femme, Cadeaux de fin d'année
- **Santé & prévention** : Analyses et dépistages médicaux, Application Happy Meter (mesure quotidienne de l'humeur)
- **Engagement** : Don de sang, Atelier de plantation de l'arbre ARAUCARIA
- **Actions en faveur des enfants des collaborateurs** : Green day, camp de vacances, Célébration et bon d'achat Achoura
- **Sports** : Tournoi de foot, Subventions club, places au triathlon Tamuda Bay, convention pour abonnement yoga
- **Voyage et Divertissement** : Logement de vacances, nuitées d'hôtels, Sorties organisées (ex : sources chaudes de Moulay Yacoub), billets Mawazine
- **Cohésion** : Team building, Petit déjeuner ou Ftour pendant le mois sacré, Matinée de partage d'expériences

La réalité n'est pas forcément ce que vous voyez

IT IS REALLY CONFUSING!!!!



Devenez le sponsor de la politique RH et l'allié du DRH

Ne pas viser la personne ...



Dire à quelqu'un qu'il est mauvais ne mène à rien.

Mais les actes

(Maîtrise du poste - résultats obtenus)



Oser dire les choses en face, sans blesser ... mais sans détour non plus !

47

Avez-vous des questions ?



48



MERCI DE VOTRE ATTENTION