



## Module 2 :

# Politique RH et alignement stratégique

Pr Mounia ORABI



13 juin 2026

1



## Construire une politique RH alignée à la vision globale

<p>01</p> <hr/> <p><b>Définition de la politique RH</b></p> <p>Qu'est-ce qu'une politique RH ? Ses fondements et sa distinction avec la stratégie RH.</p>	<p>02</p> <hr/> <p><b>Les piliers d'une politique RH cohérente</b></p> <p>Recrutement, développement des compétences, rémunération &amp; reconnaissance, relations sociales, engagement &amp; QVT.</p>
<p>03</p> <hr/> <p><b>Construction et approches</b></p> <p>Différentes approches pour bâtir une politique RH adaptée au contexte organisationnel.</p>	<p>04</p> <hr/> <p><b>Analyse SWOT RH &amp; Priorités stratégiques</b></p> <p>Matrice d'impact stratégique et méthode OKR pour décliner les objectifs RH.</p>
<p>05</p> <hr/> <p><b>Pilotage &amp; Tableau de bord RH</b></p> <p>Turnover, attractivité, mobilité interne, performance, engagement, marque employeur.</p>	<p>06</p> <hr/> <p><b>Communication RH stratégique</b></p> <p>Comment valoriser et diffuser la politique RH en interne et en externe.</p>

2

## Compétences du Manager d'aujourd'hui

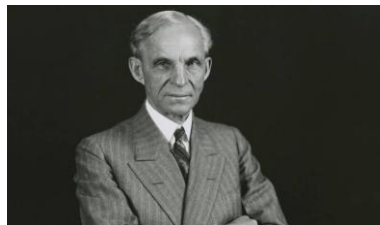
Petit Rappel



3

## Construire une politique RH alignée à la vision globale

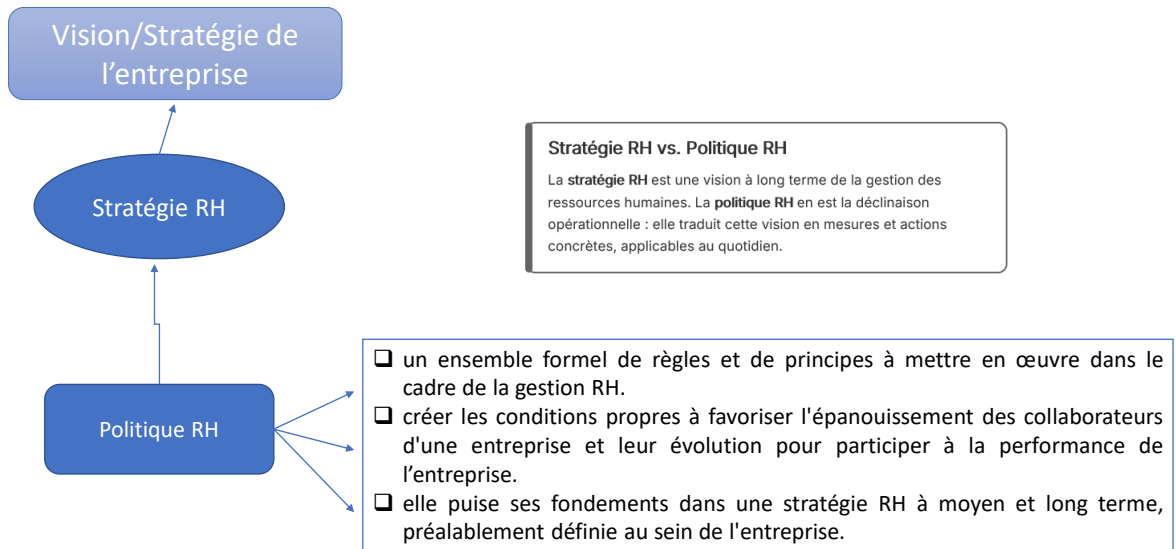
“ Les deux choses les plus importantes n'apparaissent pas au bilan de l'entreprise:  
sa réputation et ses hommes ”



**Henry FORD**  
(1863 – 1947)

4

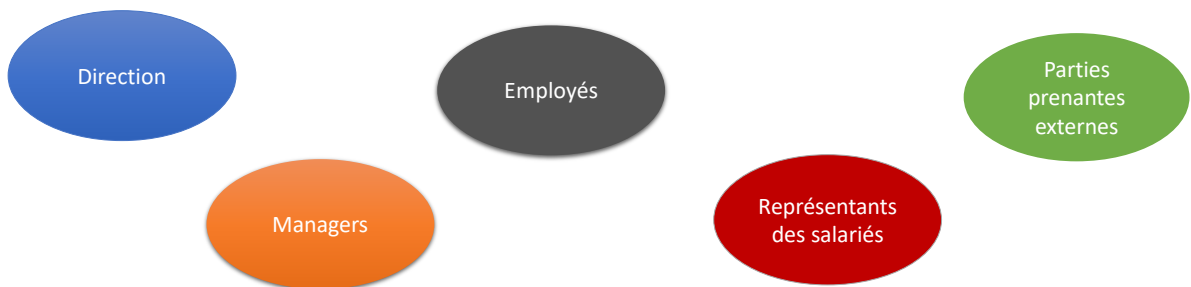
## Qu'est ce qu'une politique RH ?



5

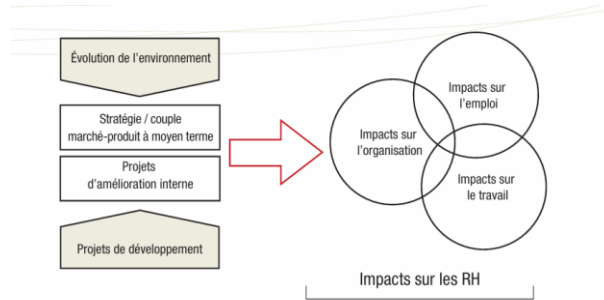
## Politique RH repensée pour plus d'impact

La mise en place d'une **politique RH** s'effectue à l'aide de plusieurs leviers. Ceux-ci s'articulent autour de missions à décliner quotidiennement pour satisfaire aux besoins des clients internes aux attentes évolutives.



6

## Une politique RH adaptée au développement de l'entreprise



### EXEMPLE

Pour assurer son développement, une entreprise de 20 personnes décide de créer un service commercial et de mettre en place un chef d'atelier pour la production (domaine Organisation).

Après des échecs avec de nouveaux embauchés, elle décide également de revoir ses modalités de recrutement, d'intégration et d'apprentissage. En parallèle, elle anticipe les impacts des recrutements sur sa politique salariale en formalisant mieux ses critères de rémunération (domaine Emploi).

L'éloignement prévisible de la direction, l'apparition d'une hiérarchie, le fonctionnement dans un environnement plus structuré et plus large conduisent l'entreprise à réfléchir au partage des responsabilités, à ses pratiques habituelles de coordination/information/régulation et à mettre en place des réunions hebdomadaires entre commercial et production (domaine Travail).

Lors des réunions, au regard de la nouvelle organisation, la question des conditions de travail est posée. Pour des raisons de temps, il est décidé de traiter ce projet ultérieurement (domaine Travail).

7

## 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.

L'efficacité dépend de la cohérence entre tous les piliers (développement, reconnaissance, engagement, QVT).

8

## Les piliers d'une politique RH cohérente

### Recrutement

*Toutes les organisations aiment promouvoir l'idée que le Capital Humain est leur plus grand actif et leur plus grand avantage concurrentiel.*

*Mais, la réalité la plus étonnante est que la plus part d'entre-elles ne sont pas préparées à affronter les challenges d'attirer, motiver et retenir les meilleurs talents.*

*The Mckinsey Quarterly – January 2020*

9

## Les piliers d'une politique RH cohérente

### Développement des compétences

Une fois l'analyse stratégique réalisée, l'étape suivante consiste à **cartographier précisément les compétences existantes** au sein de l'organisation et à identifier les écarts par rapport aux besoins stratégiques. Cette démarche de **gap analysis** permet de cibler les actions RH prioritaires pour combler les déficits de compétences et aligner le capital humain sur la stratégie.

La **cartographie des compétences** s'appuie généralement sur des entretiens, des évaluations 360° et l'analyse des données RH existantes. Elle permet de dresser un état des lieux détaillé des savoir-faire et savoir-être présents dans l'entreprise. Cette cartographie est ensuite confrontée aux compétences stratégiques identifiées précédemment pour mettre en évidence les écarts à combler.

10

## Les piliers d'une politique RH cohérente

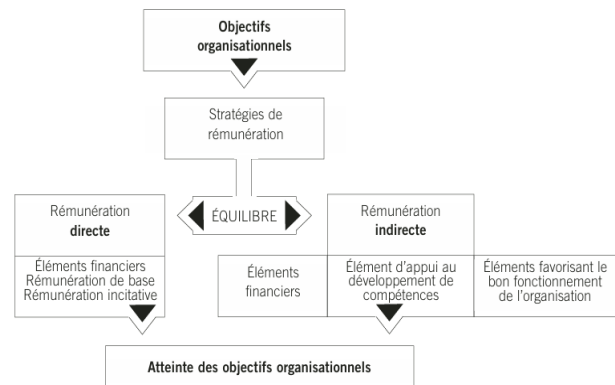
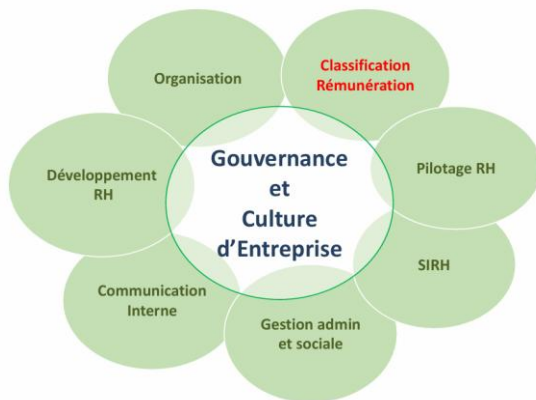
### Développement des compétences

<b>CAPACITE</b>	«Ensemble de dispositions et d'acquis, constatés chez un individu, généralement formulés par l'expression : être capable de (1)» Ex. : être capable de rédiger un compte rendu de réunion (il est possible de constater la production d'un document écrit).
<b>COMPETENCE</b>	Mobilisation par un individu dans un contexte donné, d'un certain nombre de ressources afin de réaliser une performance.
<b>PERFORMANCE</b>	«Résultat obtenu par une personne lors de la réalisation d'une tâche spécifique dont l'exécution obéit à des règles préétablies (2)». Ce qui sera analysé ici, ce n'est pas la capacité à faire, mais le niveau de qualité du produit réalisé par rapport à des objectifs opérationnels (en comparant des productions similaires ou par rapport à une norme implicite ou explicite).
<b>QUALIFICATION</b>	Jugement officiel et légitime qui reconnaît à une ou plusieurs personnes les capacités requises pour exercer un métier, un emploi, une fonction (diplôme - grade).

11

## Les piliers d'une politique RH cohérente

### Rémunération et reconnaissance



12

## Les piliers d'une politique RH cohérente

### Relations sociales

- ❑ **Les délégués/représentants du personnel** sont des porte-parole de choix pour témoigner des relations sociales. Les partenaires sociaux peuvent négocier un accord sur la qualité de vie au travail. Les thèmes afférents à la culture d'entreprise, aux relations de travail, à l'organisation du travail et au climat social y sont en bonne place.
- ❑ Mais **les collaborateurs** sont bel et bien les principaux concernés. Il faut donc prendre en compte leurs perceptions, répondre à leurs attentes, faire évoluer leurs réalités dans le bon sens.
- ❑ **Les acteurs RH** vont en effet jouer un rôle d'accompagnateur et d'intermédiaire entre les différentes parties, mais prendront également en charge les relations et les négociations entre les partenaires sociaux.

13

## Les piliers d'une politique RH cohérente

### Engagement et QVT

Dans un contexte de transformation rapide du travail, l'engagement des collaborateurs et la Qualité de Vie au Travail (QVT) s'imposent comme deux piliers majeurs de toute politique RH moderne. Ils ne sont plus de simples initiatives de bien-être, mais de véritables leviers de performance, d'attractivité et de fidélisation.

Les collaborateurs recherchent aujourd'hui : un environnement de travail sain et motivant, du sens dans leur mission, un équilibre vie professionnelle / vie personnelle, des relations managériales de qualité.



L'engagement correspond à la motivation profonde du collaborateur à contribuer aux objectifs de l'entreprise. Il repose sur : la reconnaissance, la confiance, le sens du travail, les perspectives de développement.

14

## Différentes approches liées à la construction d'une politique RH

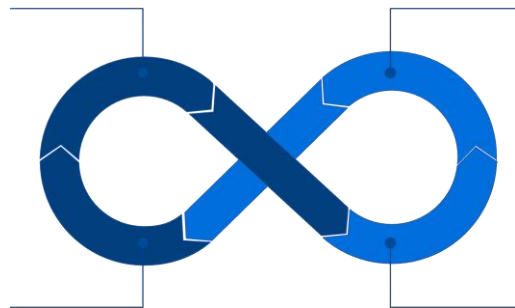


15

## Introduction au Strategic Workforce Planning

Analyse des besoins

Cartographier compétences



Déployer &amp; ajuster

Planifier les écarts



Le **Strategic Workforce Planning (SWP)** est une démarche qui synchronise une approche quantitative de mapping des organisations avec une approche qualitative de Management des Talents. Elle permet aux dirigeants de l'entreprise de s'assurer de l'accompagnement des priorités stratégiques de l'entreprise et de la réalisation des objectifs à court et moyen termes, par les compétences nécessaires. Le SWP n'est pas un exercice ponctuel : c'est un processus itératif qui s'inscrit dans la durée et se nourrit de données fiables sur les effectifs, les compétences et les tendances du marché du travail.

16

## Les 5 Rights du Strategic Workforce Planning

Le cadre des **5 Rights** constitue le socle opérationnel du SWP. Il garantit que l'organisation dispose des ressources humaines adéquates sur tous les plans essentiels.

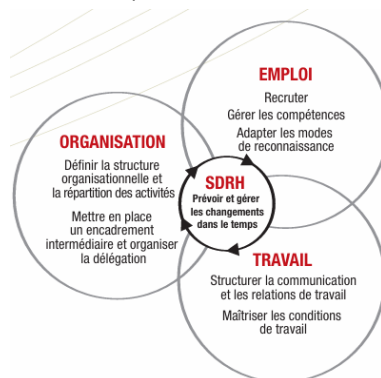


17

## 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:

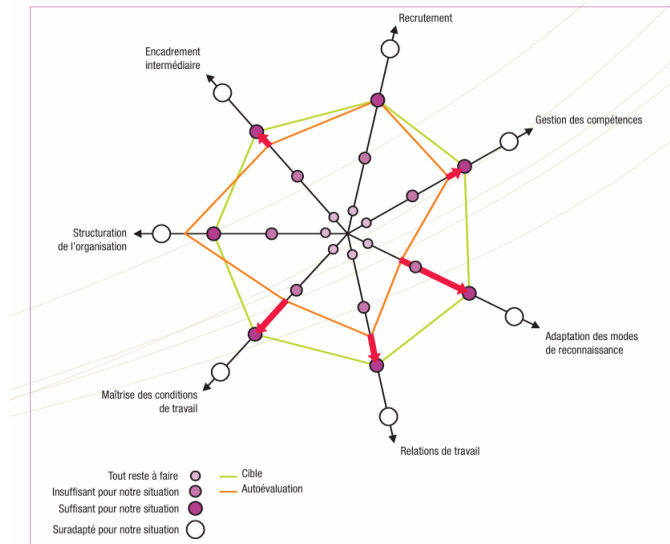
- La cible à atteindre dans chaque domaine d'action (organisation, emploi, travail) en fonction du projet et de la situation actuelle de votre entreprise;
- Les moyens et l'organisation à mettre en œuvre pour atteindre et faire évoluer ces cibles, en insistant sur les liens entre ces trois domaines d'action.



18

## Schéma directeur RH (SDRH)

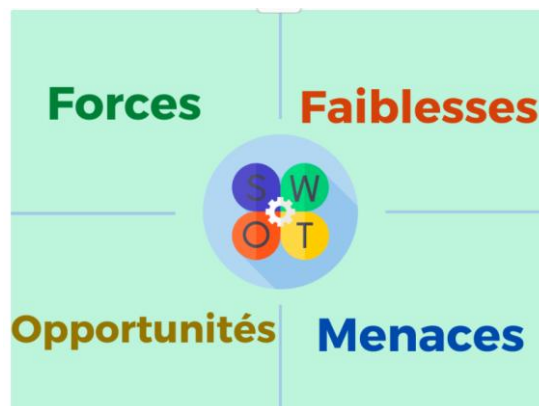
DÉFINIR UN PLAN D'ACTION : LA FEUILLE DE ROUTE DU SDRH



19

## Analyse SWOT RH et priorités stratégiques

L'analyse SWOT, un outil d'analyse très répandu dans le monde du management des entreprises permet de réaliser un diagnostic stratégique des ressources humaines.



20

## Analyse SWOT RH et priorités stratégiques

Ainsi, l'**analyse SWOT RH** se positionne comme un **outil fondamental** car elle permet d'évaluer, de planifier et de prendre des décisions concernant la gestion, l'administration et la productivité du département RH. Ce type d'analyse permet d'établir un **diagnostic efficace** de l'ensemble du secteur et d'identifier les domaines d'amélioration sur lesquels concentrer les ressources. Elle favorise la mise en œuvre de nouvelles **stratégies RH** :



21

## Étude de cas : BATIP au Gabon

22

## Les piliers d'une politique RH cohérente

### Profil de l'entreprise

Entreprise basée au Gabon, active sur des infrastructures publiques et privées, avec des équipes de cadres, techniciens et ouvriers pour la construction de bâtiments destinés au secteur de santé (hôpitaux et cliniques).

### Enjeux RH prioritaires

Pénurie de compétences locales, forte rotation des ouvriers, risques santé-sécurité, et tensions sociales liées aux conditions de travail.

### Besoin de professionnalisation

Passage d'une gestion RH réactive et peu formalisée à une politique structurée, pour sécuriser les projets et répondre aux exigences de conformité sociale.

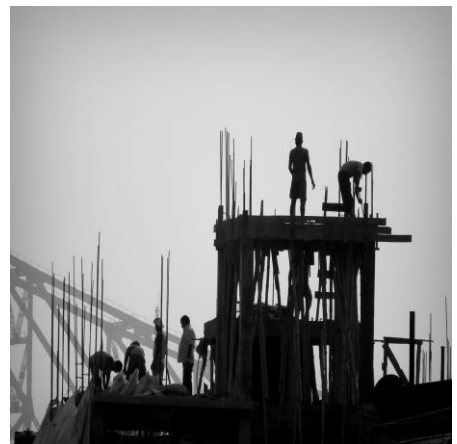


23

## Les piliers d'une politique RH cohérente

Étude de cas : BATIP au Gabon

**Vous êtes DRH nouvellement recruté, comment formaliser la politique RH ?**



24

## Les piliers d'une politique RH cohérente

**Étude de cas :** BATIP au Gabon

### SWOT RH

#### Forces

Participation à des projets nationaux structurants et forte demande d'infrastructures.

#### Opportunités

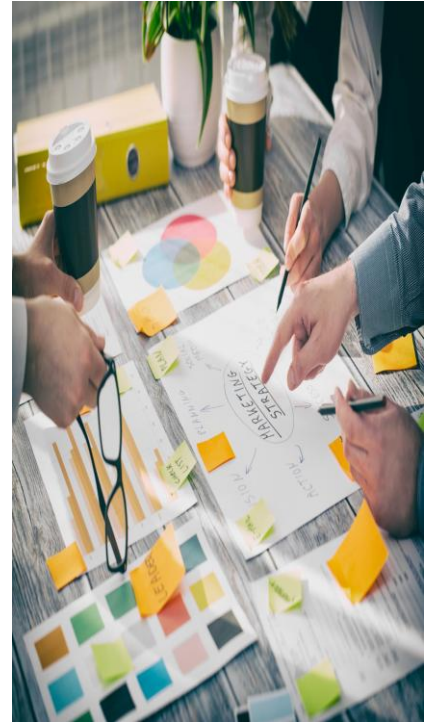
Investissements publics et programmes de formation professionnelle.

#### Faiblesses

Rotation élevée de la main-d'œuvre et manque de compétences locales spécialisées.

#### Menaces

Instabilité sociale et risques d'accidents du travail.



## Les piliers d'une politique RH cohérente

La politique RH de l'entreprise BTP gabonaise a été conçue en tenant compte des spécificités du secteur, avec une déclinaison pragmatique des piliers RH pour réduire les risques sociaux et opérationnels.

#### ➤ **Recrutement**

Priorité au développement de l'emploi local via des partenariats avec des centres de formation technique.

#### ➤ **Développement des compétences**

Orientation forte sur la sécurité : formations obligatoires pour les ouvriers et les chefs de chantier.

#### ➤ **Rémunération**

Intégration de primes liées aux chantiers et à la performance collective.

#### ➤ **Relations sociales**

Dialogue régulier avec les représentants du personnel et mécanismes de prévention des conflits.

#### ➤ **Engagement & qualité de vie au travail**

Actions sur les chantiers : amélioration du logement, accès aux soins et programmes de bien-être.

## Pilotage et TBD RH

Le **tableau de bord RH** est un outil clé destiné à **gérer et piloter** toutes les actions de la Direction des ressources humaines.

Le tableau de bord RH constitue un véritable allié pour les ressources humaines, et promet de **nombreux avantages** indéniables :

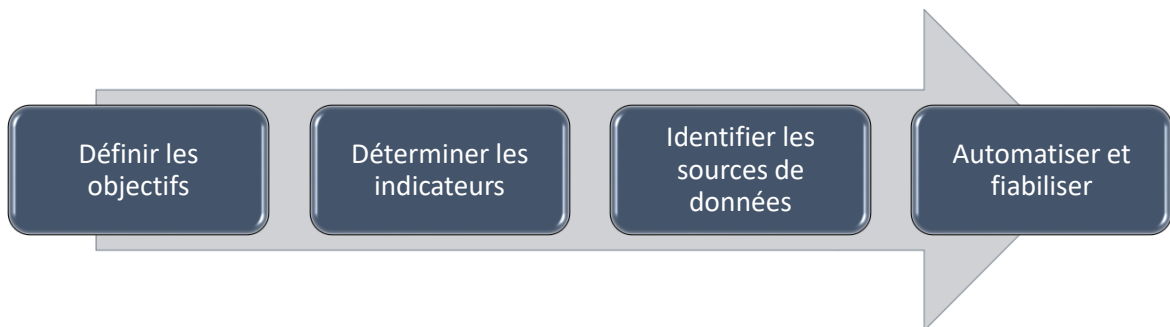
- une visualisation rapide et synthétique de l'efficacité des ressources humaines ;
- l'identification des dysfonctionnements sociaux, qu'ils soient constatés ou anticipés ;
- un outil de communication interne de choix avec les salariés et les responsables de l'entreprise ;
- une analyse précise, grâce à des données chiffrées fiables ;
- un soutien pour d'autres documents RH tels que la BDES, le bilan social, ou encore le reporting RH.



27

## Pilotage et TBD RH

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

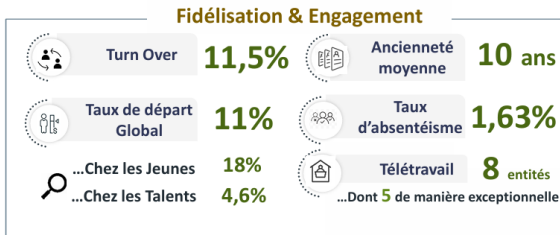
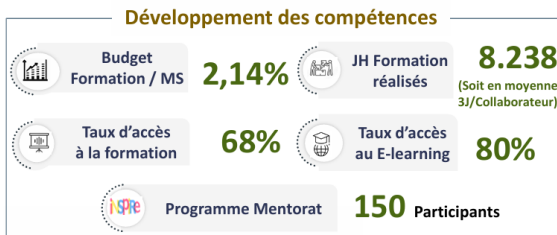
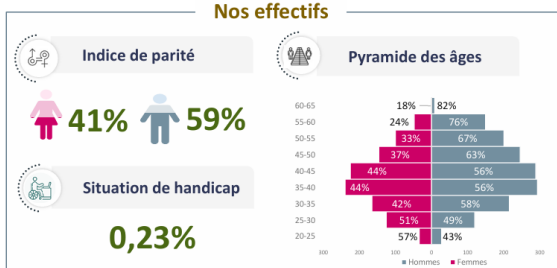


28

## Pilotage et TBD RH

Exemple illustratif

### Executive Summary | Principaux KPI en 2023

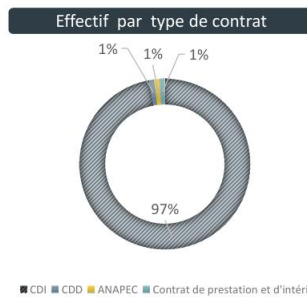
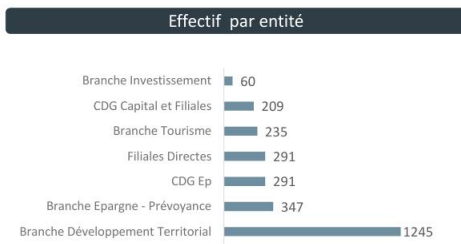


29

## Pilotage et TBD RH

Exemple illustratif

### Pilotage de la fonction RH | Effectifs



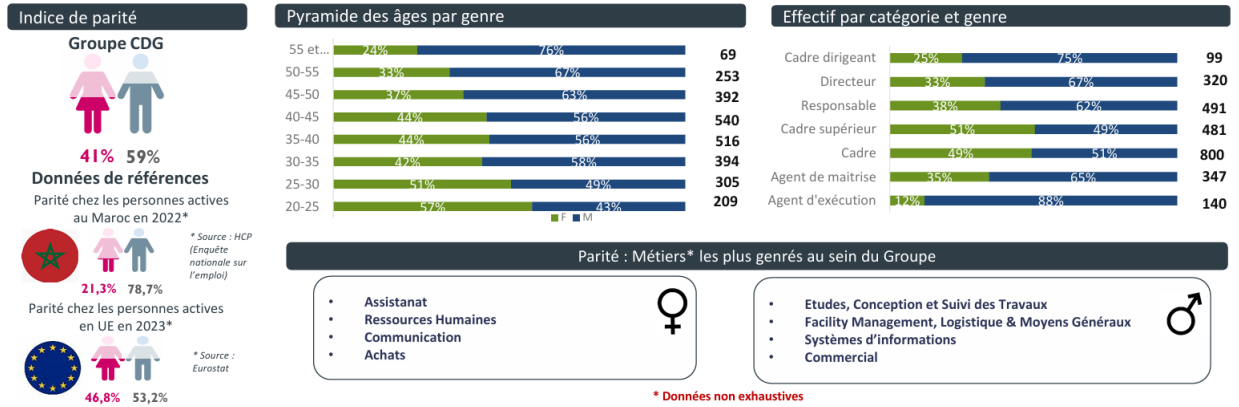
Un effectif permanent (CDI) de **2638 collaborateurs Groupe**  
\* Inclus l'effectif de la Mobilisation de l'Epargne



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

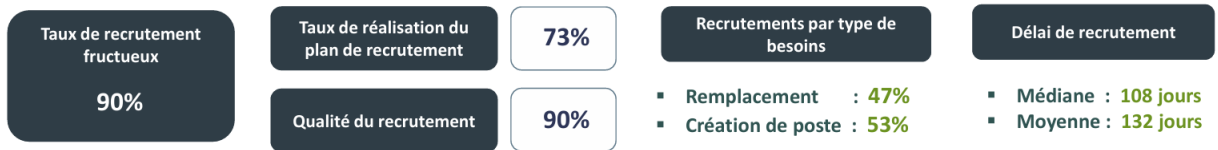
30

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**



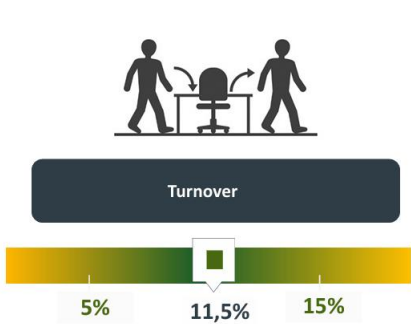
**Recrutement externe**

- 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



*En deçà de 5%, le turnover est faible. L'entreprise ne se renouvelle pas assez. Cette grande stabilité peut mener à un risque d'immobilisme.*

*Au-delà de 15%, le turnover est élevé. Ceci peut-être dû à un mauvais climat social, une tension sur le marché de travail ou encore à un renouvellement trop rapide de l'effectif (recrutement massif) pouvant engendrer des risques organisationnels et culturels.*



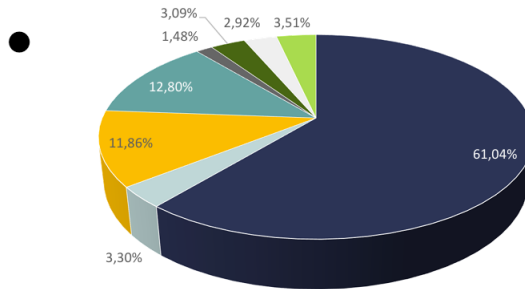
Taux de départ	
Global	11%
Chez les jeunes	18%
Chez les talents	4,6%

## Pilotage et TBD RH

Exemple illustratif

### Pilotage de la fonction RH | Masse salariale

Répartition de la masse salariale réalisée en 2023

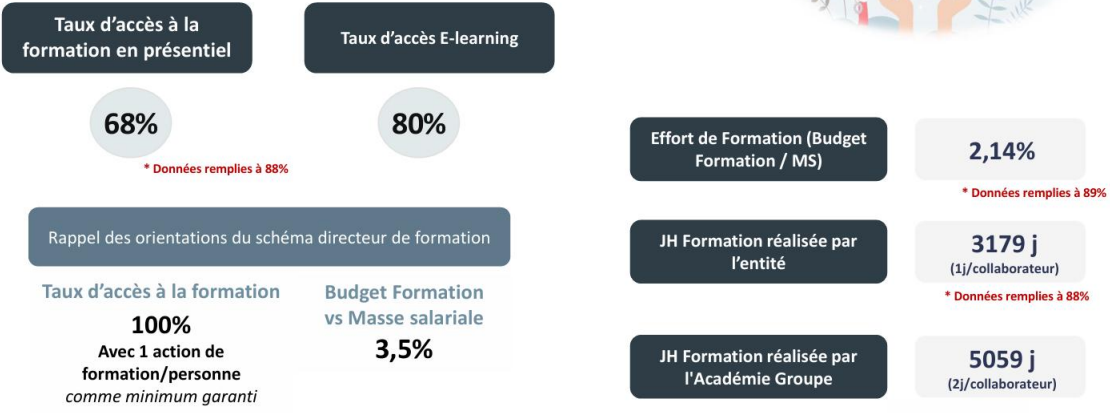


- Salaires de base et indemnités fixes à périmètre constant
- Charges sociales
- Formation
- Départ
- Subventions et dons
- Primes variables
- Recrutement
- Autres

## Pilotage et TBD RH

Exemple illustratif

### Pilotage de la fonction RH | Formation



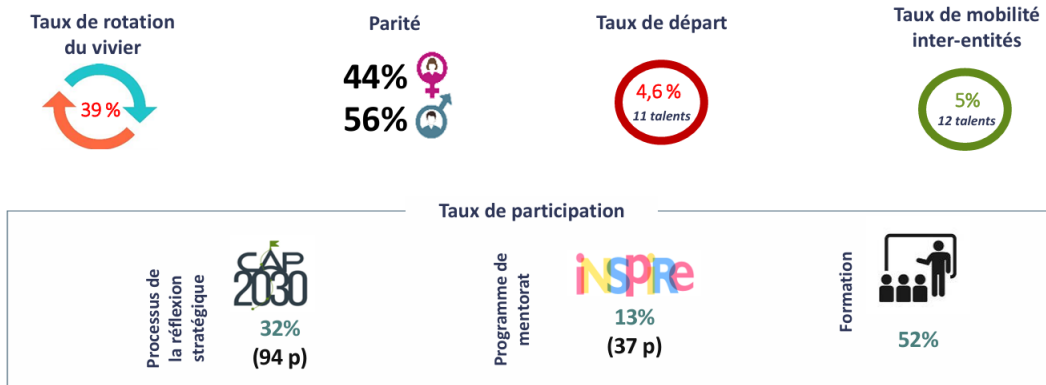
35

## 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%\*)



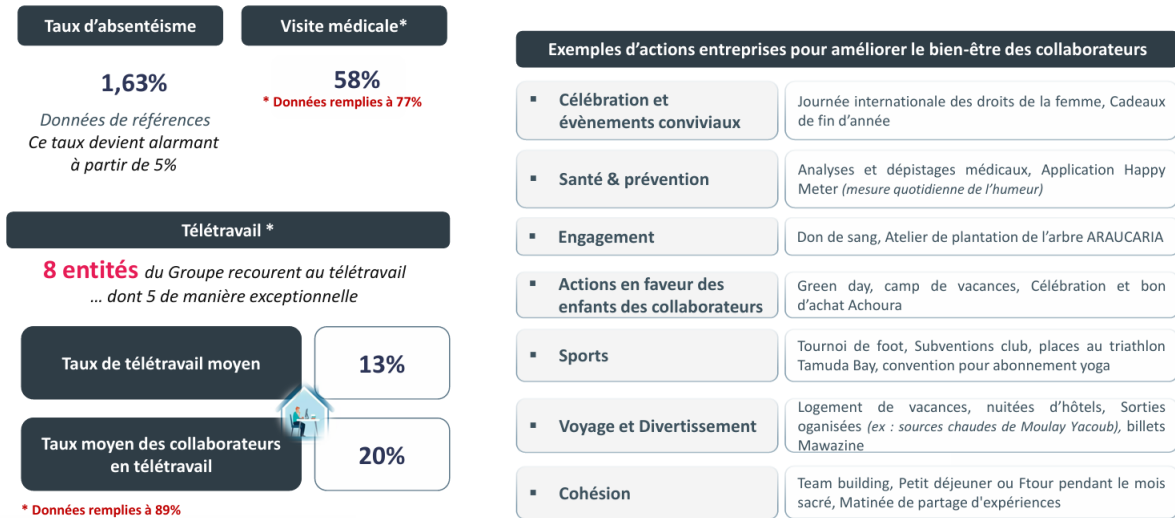
36

## Pilotage et TBD RH

Exemple illustratif



### Pilotage de la fonction RH | Bien être et sécurité



## Communication RH stratégique

Selon vous, quels sont les signes d'une bonne communication RH au sein de l'entreprise ?



## Communication RH stratégique

Les salariés sont bien informés et savent “où va” l’entreprise

Les managers jouent leur rôle de relais RH

Les messages sont clairs, cohérents et accessibles

Les collaborateurs se sentent écoutés

Une communication régulière plutôt qu’occasionnelle

La communication renforce l’engagement et la culture interne

La transparence est visible dans les pratiques

39

## Communication RH stratégique

Exemples

### Intranet moderne

Un intranet bien structuré permet de centraliser :

- actualités RH,
- documents et procédures,
- FAQ interne,
- ressources administratives.

Exemples : SharePoint, LumApps

### Newsletters internes

Idéales pour communiquer régulièrement :  
nouveau RH  
rappels importants (campagnes d’évaluation, formations...)  
événements internes.

Exemples : Outlook, Mailchimp

### Outils de communication instantanée

Outils collaboratifs / Chat  
annonces RH  
mini-sondages  
réponses rapides aux questions.

Exemples : Microsoft Teams, Slack

### Applications mobiles internes

Parfaites pour les équipes terrain, retail, industrie  
bulletins de paie  
annonces RH  
demandes d’absence

Exemples : Stonly, Speakap.

### Plateformes de sondage et baromètres sociaux

Satisfaction  
climat social  
compréhension des messages RH

Exemples : Office Forms, Qualtrics, SurveyMonkey

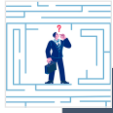
### Boîtes à idées digitales

Pour stimuler l’innovation interne et obtenir des retours.

Exemples : Ideanote, Viima

40

## A retenir



1

Impératif d'aligner la politique RH avec la stratégie globale de l'entreprise (croissance, innovation, performance, qualité, internationalisation ...)



2

Politique RH doit refléter l'identité de l'entreprise (culture, valeurs, comportements attendus...)



3

Implication forte de la direction (engagement visible, moyens, budget...) et du management (relais RH...)

41

MERCI DE VOTRE ATTENTION ET A BIENTÔT

PROCHAIN MODULE n°3 : 20/06/2026

42