



Module 1 :

Rôle et positionnement stratégique du DRH

Pr Mounia ORABI



04 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



04 avril 2026

2

Comprendre les missions stratégiques d'un DRH dans une organisation contemporaine

01

L'évolution de la fonction RH

De la gestion administrative du personnel vers un rôle de partenaire stratégique intégré à la direction générale.

02

Les missions clés du DRH

Pilotage des talents, conduite du changement, développement organisationnel et alignement sur les objectifs business.

03

Les compétences essentielles du DRH

Leadership, intelligence émotionnelle, maîtrise des données RH et vision stratégique dans un environnement VUCA.

3

Transformation de la fonction Capital Humain

De nombreux facteurs macro-économiques et sociétaux ont profondément reconfiguré les attentes envers la fonction RH. Chaque tendance génère des impacts directs sur la manière dont les organisations gèrent leur capital humain.

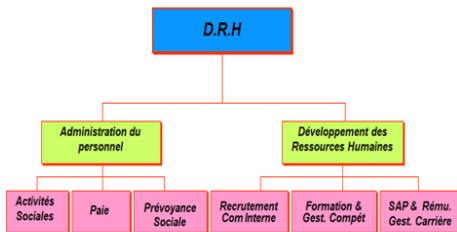
Facteurs	Impact sur le capital humain
<ul style="list-style-type: none"> ■ Globalisation 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Universalité des Valeurs, Concepts et compétences RH <ul style="list-style-type: none"> - Adoption de valeurs, compétences, concepts et méthodes RH qui se ressemblent, - Concurrence sur un marché international des talents - De plus en plus d'offres de carrière à l'international pour les cadres marocains
<ul style="list-style-type: none"> ■ Pandémie Covid19 	<ul style="list-style-type: none"> ■ New normal <ul style="list-style-type: none"> - Adoption de nouveaux modes de travail hybrides entre présentiel et distanciel - Remote management (Performance, discipline, sociabilisation et développement) - Gestion des espaces bureaux
<ul style="list-style-type: none"> ■ Nouveaux investisseurs ■ Rareté des talents ■ Système d'éducation 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Guerre des Talents <ul style="list-style-type: none"> - Marketing RH (Employer Branding) - Mise en place de moyens pointus de recrutement (LinkedIn, <u>assessment Centre</u>, tests, etc.) - Rémunération sélective - Effort d'investissement en formation
<ul style="list-style-type: none"> ■ Génération Y & Z ■ <u>Knowledge Workers</u> 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Nouvelle approche RH <ul style="list-style-type: none"> - Personnalisation de la rémunération et avantages - Grandes attentes de transparence, clarté des objectifs et RSE & bonne gouvernance, - Insistance sur l'équilibre Vie personnelle / vie professionnelle - Grande communication à travers les réseaux sociaux - Mobilité plus fréquente
<ul style="list-style-type: none"> ■ Productivité ■ Réduction des coûts ■ Inflation 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Politiques de rémunération innovantes <ul style="list-style-type: none"> - Positionnement Vs Marché (Quartile ?) - Moins d'augmentations fixes Vs Bonus variables - Fourchette de salaire larges (Broad banding Vs Grades)

4

L'organisation classique d'une direction RH

La structure traditionnelle de la DRH présente des avantages indéniables en termes d'expertise et de centralisation, mais elle comporte également des limites importantes qui freinent son impact opérationnel.

ORGANIGRAMME D'UNE DRH



Les points forts

- Organisation claire avec expertise métier
- Centralisation des décisions et autonomie de la DRH
- Processus best-in-class et maîtrise du pouvoir
- Expertise RH de haut niveau

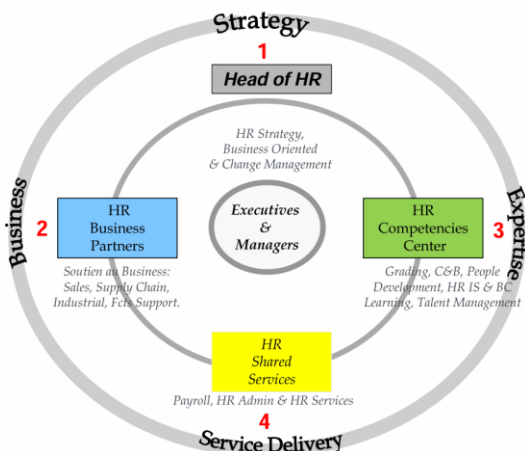
Les points faibles

- Organisation trop centraliste, déconnectée du terrain
- Faible impact des processus RH sur le business
- Faible maîtrise des processus RH par les managers
- Absence de proximité et de réactivité métiers

5

L'organisation RH orientée Business

Le modèle RH orienté business place les **Executives & Managers** au centre du dispositif, entourés de quatre pôles complémentaires qui travaillent en synergie pour créer de la valeur à tous les niveaux de l'organisation.



1 — Head of HR

Stratégie, orientation business et conduite du changement.

2 — HR Business Partners

Soutien aux métiers : Sales, Supply Chain, Industrie, support terrain.

3 — HR Competencies Center

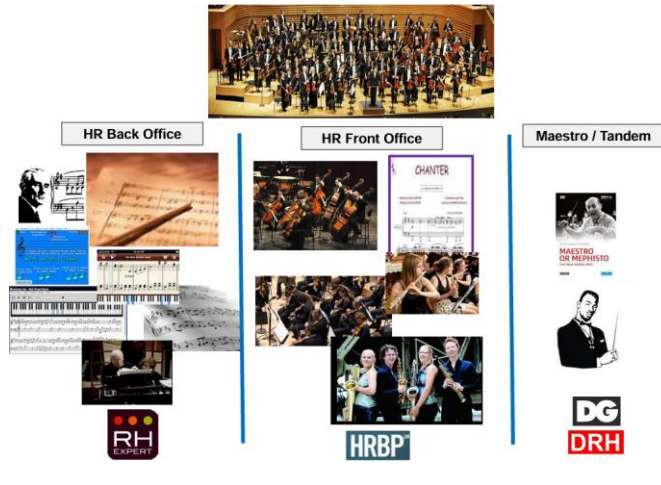
C&B, People Development, Learning, Talent Management.

4 — HR Shared Services

Paie, administration RH et services opérationnels mutualisés.

6

L'organisation RH repensée pour plus d'impact



À l'image d'un orchestre symphonique, la fonction RH moderne s'articule autour de **trois rôles** distincts et complémentaires. Chacun joue une partition précise pour produire une harmonie organisationnelle globale.

HR Back Office

Administration du personnel, paie, systèmes d'information RH. Les garants de la rigueur et de la conformité réglementaire.

HR Front Office (HRBP)

Proximité avec les managers et les collaborateurs. Interface entre stratégie RH et réalités opérationnelles des métiers.

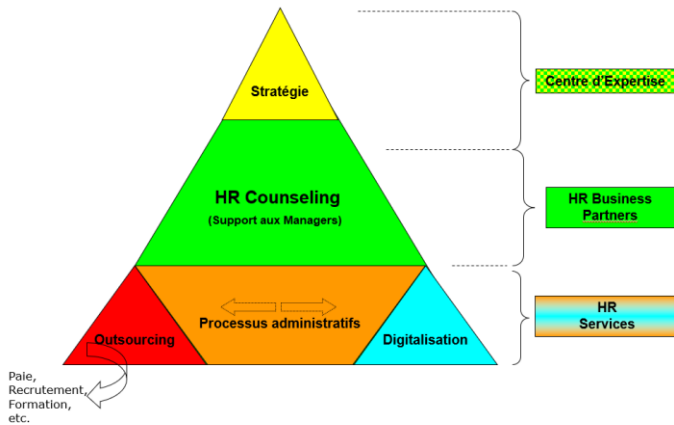
Maestro / DG RH

Vision stratégique, orchestration globale, alignement de la politique RH sur les ambitions business de l'organisation.

7

L'organisation de la fonction Capital Humain

La pyramide de la fonction Capital Humain illustre la répartition des responsabilités entre trois niveaux interdépendants, allant de l'opérationnel au stratégique, avec un recours croissant à l'outsourcing et à la digitalisation en base.

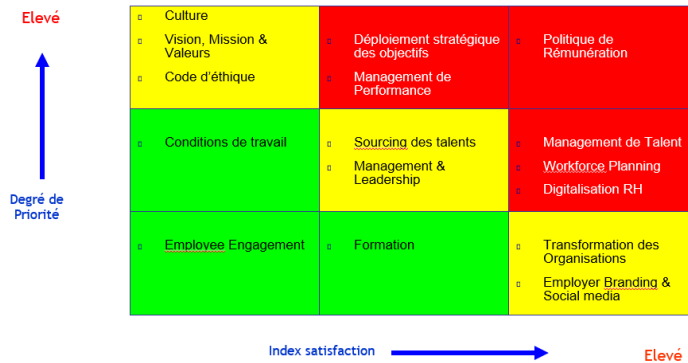


L'enjeu pour la DRH est de **monter en puissance sur le niveau stratégique** tout en optimisant la base opérationnelle grâce à l'automatisation et aux outils digitaux, libérant ainsi du temps pour la valeur ajoutée.

8

Les priorités de la fonction Capital Humain

La cartographie ci-dessous positionne les priorités RH selon deux axes : le degré de priorité stratégique et l'index de satisfaction actuel. Les zones rouges signalent les urgences à traiter ; les zones vertes indiquent les axes de consolidation.



9

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

10

Anciennes Fonctions du DRH

1. Administration du personnel

Gestion des contrats, dossiers, absences, paie.
 Contrôle de la conformité réglementaire et sociale.

2. Gestion disciplinaire & relations sociales

Suivi des conflits individuels et collectifs.
 Interface avec les représentants du personnel.

3. Recrutement traditionnel

Approche centrée sur les besoins immédiats.
 Processus essentiellement administratifs et réactifs.

4. Formation effectuée "au besoin"

Catalogues standardisés.
 Plan de formation annuel peu évolutif.

5. Communication interne descendante

Diffusion d'informations de manière unidirectionnelle.
 Rôle limité dans la culture d'entreprise.

6. Contrôle du temps de travail

Suivi des horaires, présence, discipline.



11

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).

5. Acteur majeur de la santé, QVCT & prévention

Prévention des risques psychosociaux.
 Programmes de santé mentale et d'équilibre vie pro/vie perso.

12

Nouvelles Fonctions du DRH

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.

13

Quel Positionnement Stratégique pour la fonction ressources humaines ?

Dans un contexte de transformation accélérée, la fonction RH ne peut plus se limiter à accompagner passivement les évolutions. **La RH devient le moteur de la transformation** plutôt qu'un simple exécutant des décisions stratégiques.



Conduite du Changement

Piloter les transformations organisationnelles avec méthode, en anticipant les résistances et en mobilisant les acteurs clés autour d'une vision partagée.



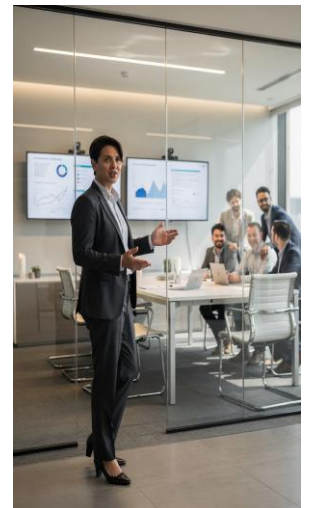
Accompagnement Managérial

Soutenir les managers dans l'adoption de nouveaux comportements et postures de leadership adaptés aux réalités contemporaines.



Transformation Numérique et Culturelle

Intégrer les outils digitaux dans les pratiques RH tout en cultivant une culture d'entreprise agile, inclusive et orientée vers la performance durable.



14

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.



15

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.



Management par le Projet

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



Parcours Personnalisés

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



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.



Digital Workplace

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



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.

16

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'ont demandé 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>+</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

17

Nouvelles missions du DRH dans un contexte transformé

Face à l'évolution profonde des organisations, le rôle du DRH est lui aussi en pleine mutation. Il accompagne cette transformation en aidant les managers à développer les postures et compétences nécessaires à leur efficacité.

Architecte de l'Organisation

Concevoir des structures organisationnelles agiles, adaptées aux enjeux de demain.

Ambassadeur de la Culture

Incarner et diffuser les valeurs de l'entreprise pour renforcer la cohésion et l'engagement.

Stratège des Talents

Anticiper les besoins en compétences, attirer, développer et fidéliser les meilleurs profils.

Partenaire Data-Driven

Exploiter les données RH pour éclairer les décisions et mesurer l'impact des politiques RH.

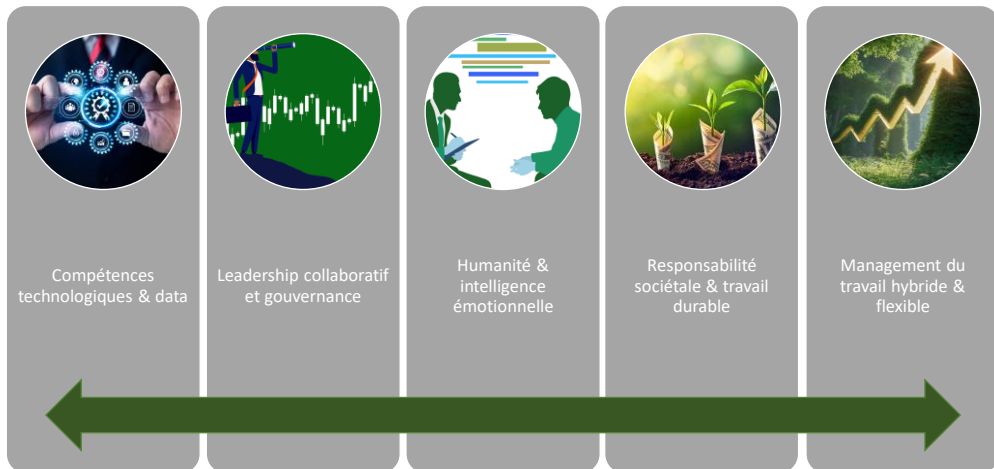
18

Le défi des compétences

Selon vous, quelles sont les 3 compétences clés d'un DRH ?

19

Le défi des compétences



20

Le défi des compétences

Compétences technologiques & data

- a) Tri intelligent des CV et sourcing
- b) Plateformes prédictives d'analyse des compétences et du potentiel
- c) Systèmes prédictifs de performance
- d) SIRH intégrant l'IA générative

21

Le défi des compétences

Compétences en Leadership collaboratif et gouvernance

- a) Vision stratégique & orientation résultats
- b) Pilotage de la transformation
- c) Prise de décision et arbitrage
- d) Gouvernance et Ethique
- e) Leadership collaboratif

22

Le défi des compétences

Compétences en Humanité & intelligence émotionnelle

- a) Empathie & compréhension d'autrui
- b) Qualité relationnelle & communication émotionnelle
- c) Gestion des relations humaines
- d) Compassion & bienveillance opérationnelle
- e) Développement de l'intelligence émotionnelle collective

23

Le défi des compétences

Compétences en Responsabilité sociétale & travail durable

- a) Maîtrise des enjeux RSE & développement durable
- b) Gouvernance responsable
- c) Intégration du développement durable dans les politiques RH
- d) Gestion des impacts sociaux, environnementaux et économiques
- e) Responsabilité sociale interne (QVT, santé, inclusion)

24

Le défi des compétences

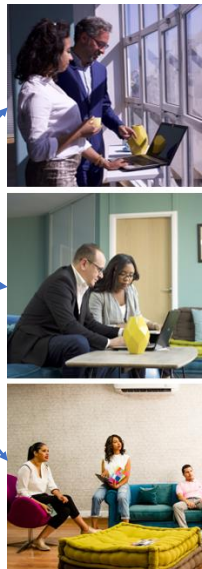
Compétences en Management du travail hybride & flexible

- a) Conception & pilotage des modèles hybrides
- b) Management à distance & animation d'équipes dispersées
- c) Communication multicanale claire et inclusive
- d) Prévention des risques psychosociaux et qualité de vie au travail
- e) Agilité, adaptabilité & innovation managériale

25

Le défi des compétences

LES 4C DU MONDE VUCA



ESPRIT CRITIQUE

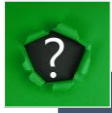
CRÉATIVITÉ

COOPÉRATION

COMMUNICATION

26

A retenir



1

Le management RH relève des sciences sociales : elle est loin d'être une science exacte.



2

Il n'existe pas de "one best way" en management. **Chaque contexte organisationnel est unique** et impose de l'adaptation des pratiques.



3

L'échange de pratiques RH entre organisations permet d'enrichir les approches et d'éviter les erreurs déjà commises ailleurs. La veille comparative est une source d'apprentissage continu pour tout DRH.

27

MERCI DE VOTRE ATTENTION

28