

Magazine 100% RH

# RHmag

TRIMESTRIEL N°57 - JANVIER - FÉVRIER - MARS 2026

*Valorisons le capital humain*

## Ursule BOYOKO

Directrice Administrative  
et Financière SITAB

« Chaque décision  
budgétaire inclut une  
réflexion profonde sur  
son impact humain »

**Finance & RH**

**LE NOUVEAU PACTE  
D'UNE PERFORMANCE DURABLE**



Fonds International pour le Développement de la Retraite Active

## NOS PRODUITS ET SERVICES



Domiciliation



Épargnes



Crédits



Couverture  
santé



Compte parrainé  
pour tiers



Carte magnétique



Assurance  
vie



Session de préparation  
à la retraite



**1<sup>ère</sup>** institution de microfinance  
certifiée protection des clients  
dans la zone UEMOA.

*Votre retraite, la plus belle des expériences*



## FINANCE & CAPITAL HUMAIN LA NOUVELLE ÉQUATION DE LA PERFORMANCE

Pendant des décennies, le monde de l'entreprise a vécu sur un malentendu. On croyait que la performance se mesurait en lignes comptables, en marges, en ratios et en bilans. On opposait la raison des chiffres à la passion des hommes. Le financier fixait les limites ; le responsable des ressources humaines tentait de les repousser. Entre les deux, un dialogue de sourds semblait s'être installé.

Mais un vent nouveau souffle sur les organisations africaines. Il ne s'agit pas d'un simple ajustement managérial : c'est une transformation de fond, une révolution tranquille où la finance redécouvre sa dimension humaine et où le capital humain devient une donnée stratégique à part entière. Dans ce nouvel ordre, la performance ne se décrète plus ; elle se cultive, à la croisée du bilan et du bien-être, du chiffre et du sens.

Le Directeur Administratif et Financier n'est plus ce gardien du temple, retranché derrière ses tableurs. Il devient un partenaire de la transformation, un architecte de la valeur globale. À ses côtés, le Directeur des Ressources Humaines n'est plus perçu comme un gestionnaire de paie ou un animateur social, mais comme un stratège de la performance durable. Ensemble, ils inventent un langage commun : celui de l'investissement humain mesuré par la rentabilité collective, celui du budget pensé comme levier d'épanouissement.

Cette nouvelle alliance répond à une exigence : celle d'adapter nos entreprises aux réalités d'un monde en mutation.

Dans un environnement marqué par la digitalisation, la concurrence pour les talents et la montée des critères ESG, l'entreprise africaine ne peut plus se contenter de juxtaposer les chiffres et les hommes. Elle doit les conjuguer. Car, désormais, chaque décision financière a une répercussion sociale, et chaque choix RH a une incidence économique.

Les entreprises les plus performantes sont celles qui ont compris cette vérité simple : il n'y a pas de croissance durable sans confiance durable. Investir dans la formation, la qualité de vie au travail, la diversité ou la gouvernance n'est plus une charge ; c'est une stratégie. Loin des discours théoriques, ce mouvement se concrétise dans la construction de modèles économiques plus inclusifs, plus transparents, plus responsables — et, surtout, plus humains.

Ce numéro de RH Mag explore les multiples visages de cette mutation. Il interroge la place de la finance dans la valorisation du capital humain, décrypte les innovations qui rapprochent ces deux mondes, et donne la parole à ceux qui bâtissent, au quotidien, cette nouvelle équation de la performance : celle où les chiffres racontent une histoire et où chaque réussite financière porte la trace d'un progrès humain.

Au fond, la véritable richesse d'une entreprise ne se lit plus seulement dans son résultat net.

Elle se lit dans la fierté de ses collaborateurs, la solidité de ses engagements, et la capacité de ses dirigeants à faire rimer rigueur et bienveillance.

### Entreprise Editrice

INTELLIGENCE  
SARL au capital 10 000 000 FCFA

### Directeur de Publication

Ange SAHALI-TRA BI

### Directeur de Rédaction

Nelly Olivia Kouadio-Bié Tioko

### Rédaction

Rédacteur en Chef  
Arsène Diomandé Deblaise  
Cel. : (225) 01 40 93 04 72  
arsenediomande@mzkgroup.info  
Secrétaire de rédaction  
Alexis Kacou Bi  
Cel. : (225) 01 01 06 29 36  
alexiskacoubi@mzkgroup.info

### Rédacteurs

Arsène Diomandé Deblaise  
Alexis Kacou Bi  
Emmanuel Djê Bi  
Infographie  
INTELLIGENCE

### Service commercial

Cel. : (225) 01 02 48 85 03  
Cel. : (225) 07 07 95 27 65  
TOGO  
Elom Ayedji  
Tél. : (228) 90 88 10 14 / 96 04 86 60  
OUAGA  
Adama Zerbo  
Tél. : (226) 25 33 42 57 / 76 50 71 12  
BAMAKO  
Tél. : (226) 20 71 98 68 / 66 75 29 37

### Impression

HOODA GRAPHICS

### Adresses

Vallons, 2 Plateaux, Cocody, Abidjan 01  
01 BP 10 671 Abidjan 01  
www.rhmag.ci  
rhmag@mzkgroup.info

### Dépôt légal

11685 du 19 Janvier 2015

### Tirage

5 000 exemplaires



N°57



60



12



52

## 12 LA GRANDE INTERVIEW

**12** Ursule Boyoko, *Directrice Administrative et Financière SITAB*  
« La finance ne crée de la valeur que lorsqu'elle travaille en synergie avec les RH »

## 19 A LA UNE

**19** Quand la fonction financière devient actrice de la valorisation du capital humain

**24** Allocation des ressources : Rigueur budgétaire vs Investissement humain

**36** Le digital au service du temps humain

**39** Regards croisés DAF/DRH : la double clé RH-Finance

## 50 CONTRIBUTIONS

**50** Aniéla Ve Kouakou, *Présidente-Fondatrice AGILOYA Afrique* / RH et digital en Afrique : Structurer la fonction RH en Afrique : un impératif pour accompagner la croissance des entreprises

**51** Regine Love Moukete, *Chief Happiness Officer /Marque employeur forte* ? Priorisez la santé mentale

**52** Séna Éva Sessou, *Expert-comptable, auteure et conférencière* / IA et automatisation : faut-il craindre le coût de la maîtrise ou celui de l'imprudence ?

**52** Yalis Sané, *Directrice du Capital Humain du Groupe COFINA* / Ce que le refus dit de nous : le test de la marque employeur



## 30 INTERVIEW RH

**30** Hélène Guibila Epse Akessé Kouamé, *Directrice de l'organisation et du Capital Humain et Communication FIDRA* "

« L'environnement de travail est bien plus qu'un cadre : c'est un levier, silencieux mais décisif de performance collective » "

## 58 L'INTERVIEW

**52** Ange Kouakou, *Représentante Rotaract District 9101/* « Former des leaders par l'action : la méthode Rotaract District 9101 »

## 60 ACTUALITES

**60** RH AWARDS 2025



## Valeur humaine, la boussole de la performance

**Nelly-Olivia Tioko**

*Directeur de Rédaction*

**L**ongtemps dominée par la logique des chiffres, l'entreprise découvre aujourd'hui que sa véritable richesse réside dans les femmes et les hommes qui la font vivre. Cette prise de conscience, qui réconcilie finance et capital humain, marque un tournant décisif dans la culture managériale africaine.

Dans le passé, la performance d'une entreprise se mesurait essentiellement à la solidité de son bilan et à la précision de ses ratios financiers. Le reste — engagement, bien-être, épanouissement — semblait relever du domaine de l'intangible, presque de la bienveillance. Mais les temps changent, et avec eux la définition même du mot valeur.

Désormais, une conviction s'impose : aucune performance durable n'existe sans performance humaine. Et cette vérité, que la crise sanitaire et les bouleversements économiques récents ont révélée avec force, redessine en profondeur les équilibres au sein des entreprises africaines.

### **L'alliance du chiffre et du sens**

Ce qui se joue aujourd'hui va bien au-delà d'une simple coopération entre la direction financière et les ressources humaines. C'est un changement de paradigme, un glissement culturel majeur où la notion de résultat ne s'oppose plus à celle de bien-être, mais s'y ancre.

Le DAF n'est plus seulement le gardien des budgets : il devient un architecte du sens, conscient que les indicateurs de rentabilité n'ont de valeur que s'ils reposent sur des collaborateurs motivés et engagés.

De son côté, le DRH s'affirme comme un stratège de la valeur immatérielle, capable de traduire la cohésion, la confiance et la compétence en véritables actifs de performance.

Entre ces deux mondes longtemps perçus comme irréconciliables, une alliance se tisse. Une alliance née de la lucidité : la rentabilité sans l'humain est une illusion à court terme.



### **Le leadership africain à la croisée des chemins**

Sur le continent, cette mutation prend un relief particulier. L'Afrique n'a pas à copier les modèles venus d'ailleurs ; elle a l'opportunité de forger le sien — un modèle enraciné dans sa culture du collectif, du lien social et de la résilience. Nos entreprises apprennent à conjuguer rigueur et solidarité, innovation et inclusion, croissance et bien-être. Elles découvrent que la stabilité d'une organisation dépend autant de sa trésorerie que de sa capacité à inspirer et à faire confiance.

C'est là que se joue le nouveau leadership africain : dans la capacité à gouverner avec les chiffres, mais aussi avec le cœur. Ce leadership, fondé sur l'écoute, la vision et la responsabilité partagée, ouvre la voie à une économie plus consciente de son rôle dans la société.

### **Les femmes, éclareuses d'un nouveau modèle**

Dans cette transition, les femmes jouent un rôle déterminant. Leur approche du management, plus horizontale, plus sensible aux relations humaines, contribue à redéfinir la notion de performance. Elles incarnent cette intelligence émotionnelle que les organisations modernes redécouvrent comme un atout stratégique : savoir écouter, comprendre, accompagner et fédérer.

C'est aussi le sens de l'engagement porté par le réseau des Femmes Professionnelles du Capital Humain (FPCH) : mettre en lumière les talents féminins qui, chaque jour, démontrent que la rigueur n'exclut pas la bienveillance,

et que la rentabilité se nourrit de la reconnaissance. Loin des quotas ou des symboles, ces femmes transforment les pratiques, par leur leadership apaisé et leur exigence éthique.

### **L'entreprise, nouveau lieu de sens**

Plus qu'un espace de production, l'entreprise devient un lieu de sens. Un lieu où les décisions financières s'évaluent à l'aune de leur impact social, où la gestion des talents se pense comme une stratégie de durabilité, et où la performance se mesure à 360 degrés : économique, humaine, environnementale. C'est dans cette vision holistique que réside la compétitivité de demain.

La finance et les ressources humaines ne s'opposent plus. Elles se complètent, se nourrissent, s'équilibrent. Ensemble, elles inventent une nouvelle grammaire de la performance — une performance qui ne s'évalue pas seulement en chiffres, mais en confiance, en loyauté et en fierté collective.

### **La véritable richesse d'une entreprise ne se compte pas : elle se construit.**

Elle se lit dans le regard de collaborateurs engagés, dans la stabilité d'équipes solidaires et dans la cohérence d'un management responsable. C'est cette richesse invisible qui fera la force des entreprises africaines de demain — celles qui auront su placer la valeur humaine au cœur de leur équation de performance.



**Arsène Diomandé Deblaise**

*Rédacteur en Chef*

## De la confrontation à l'alliance des chiffres et des hommes

Dans les couloirs de l'entreprise, leurs bureaux étaient souvent aux antipodes, et leurs préoccupations, en apparence, tout autant. D'un côté, le Directeur Administratif et Financier (DAF), l'homme des chiffres froids, du contrôle des coûts et des budgets sanctuarisés. De l'autre, le Directeur des Ressources Humaines (DRH), gardien du capital humain, avocat des compétences et du bien-être. Entre eux, un dialogue souvent complexe, où le mot « investissement » pour l'un résonnait comme « dépense » pour l'autre.

Mais le monde de l'entreprise a profondément changé. Sous l'effet des mutations économiques, sociales et technologiques, une évidence s'impose désormais : il n'existe plus de performance durable sans performance humaine. La finance ne peut plus ignorer le facteur humain, et les ressources humaines ne peuvent plus s'abstraire des réalités financières. Entre ces deux univers longtemps cloisonnés, une passerelle stratégique s'est construite. Aujourd'hui, une nouvelle équation de la valeur se dessine : celle où le capital financier et le capital humain se combinent pour bâtir la performance de demain.

## **De la comptabilité à la stratégie**

Le DAF d'aujourd'hui n'a plus grand-chose à voir avec celui d'hier. Jadis perçu comme un gardien des coûts et de la conformité, il est désormais un acteur central de la stratégie. Ses décisions ne se limitent plus à la gestion de la trésorerie ou à l'équilibre budgétaire : elles influencent directement la culture, la cohésion et la pérennité de l'entreprise.

Cette évolution n'est pas propre à l'Afrique, mais elle y prend une résonance particulière. Dans un contexte où la transformation numérique s'accélère, où la guerre des talents s'intensifie et où les marchés deviennent de plus en plus volatils, la gestion des ressources humaines n'est plus un luxe, mais un impératif économique. Le DAF, en intégrant cette réalité, devient un partenaire du développement humain. Il apprend à lire les chiffres autrement : non plus comme des contraintes, mais comme des leviers de croissance inclusive.

## **Le DRH, stratège du capital immatériel**

De son côté, le DRH se réinvente lui aussi. Il n'est plus seulement le garant de la paie ou de la discipline sociale : il est désormais le stratège du capital immatériel — cette part invisible mais essentielle de la valeur de l'entreprise. Il sait que derrière chaque ligne budgétaire se cachent des histoires humaines, des compétences, des potentiels à révéler.

Et pour convaincre, il apprend à parler chiffres : retour sur investissement de la formation, impact économique du bien-être au travail, corrélation entre engagement et productivité.

Ainsi se tisse un dialogue nouveau entre deux fonctions longtemps perçues comme antagonistes. Ce dialogue, encore fragile dans certaines entreprises, devient ailleurs un véritable moteur de transformation. Là où la finance et les RH apprennent à construire ensemble, les résultats se font sentir : une meilleure attractivité, une fidélisation accrue des talents, une productivité plus stable et une réputation renforcée.

## **L'Afrique en mouvement : un laboratoire de la convergence**

Sur le continent africain, cette alliance prend un relief particulier. Les entreprises opèrent dans des environnements complexes, à la fois dynamiques et incertains, où la croissance économique cohabite avec de fortes attentes sociales. En Côte d'Ivoire, au Sénégal, au Ghana ou au Nigeria, les dirigeants prennent conscience que la solidité financière d'une entreprise dépend désormais de sa capacité à mobiliser, former et retenir ses collaborateurs.

Le capital humain devient un facteur de compétitivité au même titre que le capital financier. L'investissement dans la formation, l'inclusion, la diversité et la santé au travail n'est plus un acte de responsabilité morale, mais un choix stratégique.

Les indicateurs ESG (Environnement, Social et Gouvernance), qui s'imposent progressivement dans les bilans des entreprises africaines, traduisent cette évolution : la performance se mesure désormais à 360°, économique mais aussi humaine, sociale et environnementale.

## **La technologie comme catalyseur**

La digitalisation joue ici un rôle d'accélérateur. L'intégration des outils de gestion financière et RH (SIRH, ERP, People Analytics) permet une lecture plus fine et plus globale de la performance. Les données financières croisées aux données humaines offrent aux dirigeants une vision inédite : celle d'une organisation où les décisions budgétaires peuvent anticiper les besoins en compétences, et où les stratégies RH s'appuient sur des indicateurs tangibles.

Ce n'est plus seulement une question d'outils, mais de culture. La data, lorsqu'elle est bien utilisée, réconcilie le raisonnement rationnel du financier et l'intuition sociale du RH. Elle rend visible ce qui était autrefois difficile à mesurer : l'impact d'un climat social apaisé sur la rentabilité, l'effet d'une politique de reconnaissance sur la productivité, ou encore le coût réel du désengagement.

## **Vers une performance plus humaine**

À travers cette nouvelle équation, l'entreprise africaine se redéfinit. Elle apprend que la valeur ne se crée pas uniquement dans les chiffres, mais aussi dans la confiance, la loyauté et l'engagement. Cette alliance entre finance et capital humain ne signifie pas la fusion de deux métiers, mais la naissance d'un langage commun, fondé sur une vision partagée : celle d'une performance globale, durable et profondément humaine.

C'est cette vision que RH Mag explore dans ce dossier spécial. Au fil des analyses, des reportages et des témoignages, nous vous invitons à découvrir comment la finance et les RH, longtemps perçues comme des sphères opposées, deviennent aujourd'hui les deux piliers d'un modèle d'entreprise plus conscient, plus responsable et plus performant.

Car au bout du compte, la plus belle réussite d'une entreprise ne se mesure pas seulement en milliards de francs CFA, mais en capital humain préservé, valorisé et épanoui.

# On gère le business.

**PRUDENTIAL**  
**BELIFE**  
INSURANCE

**175 ANS**  
*Célébrons la Vie*

**PRUCorporate Solutions**

## Protéger les entreprises et leurs personnels.

Prudential Belife Insurance propose une gamme complète de solutions d'assurance adaptée aux besoins des entreprises, PME, mutuelles et tous secteurs d'activité.

Plus d'infos sur [www.prubelife.com](http://www.prubelife.com)



INSTITUTION DE PRÉVOYANCE SOCIALE  
**CGRAE**  
CAISSE GÉNÉRALE DE RETRAITE DES AGENTS DE L'ÉTAT  
RÉGIE PAR LA LOI N° 99-476 DU 2 AOÛT 1999  
CRÉÉE PAR LE DÉCRET N° 2012-367 DU 18 AVRIL 2012

## L'IPS-CGRAE, engagée pour bâtir un véritable système de sécurité sociale dans le secteur public



Abdrahamane T. BERTE  
Directeur Général

L'IPS-CGRAE constitue, suite à la réforme de 2012 du système de gestion des pensions publiques opérée par le gouvernement ivoirien, l'instrument privilégié de l'État de Côte d'Ivoire pour une couverture sociale plus efficace et plus étendue au profit du secteur public.

### Une Institution investie d'une mission de service public à vocation sociale

Placée sous la tutelle du Ministère de l'Emploi et de la Protection Sociale, l'IPS-CGRAE est chargée des missions suivantes au profit de ses bénéficiaires :

- la gestion des régimes obligatoires de pension ;
- la gestion des régimes complémentaires ou spéciaux pouvant être créés par décret ;
- le recouvrement des cotisations et le service des prestations afférentes aux différents régimes sous gestion ;
- la gestion des fonds collectés au titre des différents régimes sous gestion.

### Une réforme ambitieuse et inédite du système des pensions publiques, initiée par le Président de la République, SEM Alassane OUATTARA

Le système des pensions publiques géré par l'IPS-CGRAE éprouvait, avant 2012, d'énormes difficultés pour assurer le service des prestations de façon régulière et adéquate, en raison de sa situation de déséquilibre financier chronique.

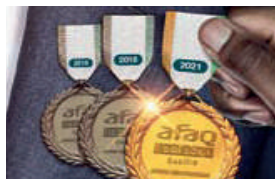
Face à cette situation préoccupante et alarmante, le Président de la République de Côte d'Ivoire, doté d'une très haute vision sociale au profit du bien-être de ses populations, notamment celui des valeureux serviteurs de l'État, a conduit le gouvernement à adopter à temps et avec efficacité, des mesures profondes de réforme du système des pensions publiques. Les principaux objectifs visés par la mise en œuvre de cette réforme étaient les suivants :

- assurer la pérennité du régime de retraite en rétablissant son équilibre financier sur le long terme pour lui permettre de verser des pensions aux retraités actuels et futurs ;
- réduire les délais de traitement des dossiers pour permettre le paiement de la pension le mois suivant la cessation d'activité ;
- payer le bon droit au bon bénéficiaire dans les meilleurs délais et conditions d'accueil ;
- faciliter l'accès au droit aux prestations en allégeant les démarches administratives ;
- contribuer à l'amélioration des conditions de vie des retraités du secteur public par la mise en place de nouveaux dispositifs de couverture sociale.

### Des résultats concrets pour le mieux-être des assurés et la pérennité de l'Institution

Suite à la mise en œuvre effective des mesures de réforme adoptées par le gouvernement, le système de gestion des pensions publiques en Côte d'Ivoire, géré par l'IPS-CGRAE, présente une situation fortement améliorée, caractérisée notamment par :

- le dispositif d'accueil bienveillant et moderne ;
- la gestion sociale des prestations par les paiements à domicile et l'attention portée aux assurés à mobilité réduite ;
- la réduction notable du délai moyen de traitement des demandes de prestations, qui est passé de plus de 365 jours avant 2012 à 9 jours au 31 décembre 2022 pour tout dossier reçu complet et conforme ;
- la constitution d'un réseau de structures déconcentrées (12 à ce jour) sur l'ensemble du territoire national pour
- une gestion de proximité efficace et une amélioration de la qualité des services offerts par l'Institution ;
- la facilitation de l'accès au droit aux prestations par la simplification du circuit de traitement et la réduction des pièces nécessaires à la liquidation des droits ;
- la résorption du déficit structurel obtenue dès la fin de l'exercice 2013 par la constitution d'excédents de gestion, alors que les études actuarielles prévoyaient le retour à l'équilibre au plus tôt en 2019 ;
- l'arrêt total, depuis 2013, de la subvention d'équilibre antérieurement versée à l'IPS-CGRAE pour lui permettre de faire face au service des prestations ;
- le renforcement effectif du rôle d'investisseur institutionnel et social de l'IPS-CGRAE.



Première Institution  
de Prévoyance  
Sociale certifiée ISO  
9001, version 2015\*

### Des meilleures perspectives pour une couverture globale La Complémentaire, un produit de référence continentale dans le secteur de la prévoyance sociale

La Complémentaire, un produit de référence continentale dans le secteur de la prévoyance sociale. Après un processus de dialogue social mené par l'IPS-CGRAE, à la demande du gouvernement, avec l'ensemble de ses partenaires sociaux. Ce régime a vu le jour, après un processus de dialogue social mené par l'IPS-CGRAE, avec l'ensemble des partenaires sociaux, ayant abouti à un consensus sur les principales caractéristiques techniques dudit régime.

Avec La Complémentaire, les fonctionnaires ivoiriens deviennent les acteurs de leur retraite et peuvent désormais atteindre un taux de remplacement plus optimal de leur salaire en activité, en fonction de leur effort d'épargne. Par cette innovation, la Côte d'Ivoire devient le premier pays et l'IPS-CGRAE le premier organisme de prévoyance sociale dans la zone CIPRES à offrir un tel régime à ses adhérents, renforçant ainsi son leadership continental en matière de prévoyance sociale.

### De meilleures perspectives pour une couverture globale des fonctionnaires en Côte d'Ivoire

Grâce à un système d'information désormais hautement modernisé et orienté pour la satisfaction des assurés sociaux, ainsi que des structures de proximité performantes et réparties sur l'ensemble du territoire, l'IPS-CGRAE est en bonne marche pour bâtir un véritable système de sécurité sociale dans le secteur.

\*En Afrique de l'Ouest et sur l'ensemble de ses activités

[www.cgrae.ci](http://www.cgrae.ci)

27 20 25 12 12

[infos@cgrae.ci](mailto:infos@cgrae.ci)



L'IPS-CGRAE, pour Vous, avec Vous, la Retraite, la Vie.



# Ursule Boyoko

Directrice Administrative et Financière  
SITAB

## « La finance ne crée de la valeur que lorsqu'elle travaille en synergie avec les RH »

À la SITAB, la transformation se construit autant dans les chiffres que dans les parcours humains. Ursule Boyoko, Directrice Administrative et Financière, avance avec une vision où rigueur économique et réalité du terrain se répondent. Chaque décision qu'elle porte s'inscrit dans une dynamique collective, nourrie par un dialogue constant avec la Direction des Ressources Humaines. Ensemble, ils cherchent l'équilibre juste entre performance, développement des compétences et cohérence organisationnelle. Dans son approche, la finance devient un outil au service d'une ambition plus large : accompagner les femmes et les hommes qui font vivre l'entreprise et soutenir, pas à pas, son évolution. Une vision forte, des convictions affirmées et des éclairages rares sur le tandem DAF-DRH : son interview lève le voile sur une manière singulière de penser la performance.

*Comment définiriez-vous aujourd'hui la contribution stratégique de la DAF à la transformation de la SITAB ?*

La DAF occupe une place centrale dans la dynamique de transformation de la SITAB. Notre rôle ne se limite plus à garantir la rigueur financière ou le respect des normes : nous sommes devenus un véritable moteur de changement. Chaque décision que nous prenons s'inscrit dans une logique globale où performance économique et développement des personnes doivent avancer ensemble. Nous travaillons main dans la main avec la DRH et l'ensemble des directions pour traduire la vision stratégique de la SITAB en actions concrètes, en dispositifs opérationnels et en investissements durables. En ce sens, la finance devient un partenaire stratégique du capital humain, un levier qui permet d'aligner les ambitions économiques avec les aspirations sociales de l'entreprise.

*Quelle est votre lecture du lien entre performance économique et performance humaine ?*

Ces deux dimensions sont étroitement liées et totalement interdépendantes. L'une ne peut exister durablement sans l'autre. Une entreprise ne peut pas atteindre une performance économique solide si elle ne s'appuie

pas sur des équipes engagées, formées, motivées et soutenues. Et à l'inverse, une organisation qui néglige sa performance humaine finit toujours par fragiliser sa performance financière. Lorsque nous investissons dans la formation, le bien-être ou l'engagement des collaborateurs, nous créons un cercle vertueux dans lequel la motivation alimente la productivité, l'innovation et la valeur ajoutée. Le « How » et le « What » sont pour nous deux éléments indissociables : la manière dont nous faisons les choses conditionne directement les résultats que nous obtenons.

*Le capital humain est souvent qualifié d'actif immatériel. Quelle est votre approche de cet actif dans votre pilotage financier ?*

Je considère réellement le capital humain comme l'actif immatériel le plus précieux de l'entreprise. Il nécessite un soin constant, une vision à long terme et une attention similaire à celle que l'on porte à un portefeuille d'investissements. Cet actif conditionne la performance future : les compétences, l'engagement, la capacité d'adaptation et l'expérience accumulée par les collaborateurs constituent la véritable force motrice de l'entreprise. Dans le pilotage financier, cela signifie intégrer systématiquement la dimension humaine dans nos choix, nos arbitrages et nos évaluations.





**Comment vos choix budgétaires soutiennent-ils les ambitions RH de la SITAB ?**

Chaque décision budgétaire inclut une réflexion profonde sur son impact humain. Les enveloppes que nous allouons à la formation continue, aux programmes de qualité de vie au travail ou aux dispositifs de fidélisation ne sont jamais perçues comme des charges, mais comme des investissements essentiels à la performance durable. Nous sommes convaincus que les moyens mis au service du développement des talents permettent d'anticiper les évolutions du marché, de renforcer la stabilité des équipes et de nourrir la compétitivité de la SITAB. L'argent investi dans les femmes et les hommes de l'entreprise est un capital qui fructifie sur le long terme.

**Comment se déroule la collaboration entre la DAF et la DRH sur les grandes orientations ?**

Cette collaboration est aujourd'hui structurante. Nous travaillons dans une logique de partenariat authentique, où chacun apporte sa vision et son expertise. La

DRH porte l'ambition humaine, la compréhension des enjeux sociaux, des aspirations des équipes et des défis liés au capital humain. La DAF, de son côté, assure la cohérence financière, la disponibilité des ressources et la traduction de ces ambitions en plans budgétaires solides. Ensemble, nous définissons des priorités alignées, nous construisons des dispositifs cohérents et nous en évaluons l'impact. C'est cette synergie qui permet à la finance d'être pleinement au service des collaborateurs, et à ces derniers d'être au service de la performance collective.

**Comment décririez-vous la complémentarité entre la DAF et la DRH dans la conduite stratégique de la SITAB ?**

La DAF et la DRH forment aujourd'hui un tandem indissociable. La DRH apporte la compréhension fine des dynamiques humaines, des motivations, des compétences et des attentes sociales. De son côté, la DAF fournit le cadre, les moyens et la vision financière nécessaires pour transformer ces ambitions en actions concrètes. C'est cette articulation entre vision humaine et rigueur financière qui permet de piloter une stratégie équilibrée, capable d'assurer à la fois la performance économique et le développement des collaborateurs. Nous avançons ensemble, avec un objectif commun : faire du capital humain un véritable levier de croissance durable.

**Quelles synergies concrètes avez-vous mises en place avec la DRH pour renforcer l'engagement et la performance des collaborateurs ?**

Nous avons construit des mécanismes de travail qui permettent une collaboration fluide et structurée entre nos deux directions. Par exemple, chaque initiative RH – qu'il s'agisse de formation, de qualité de vie au travail ou de gestion des carrières – fait l'objet d'un échange préalable entre la DAF et la DRH afin d'assurer son alignement stratégique et sa viabilité financière. Nous analysons également ensemble l'impact des actions menées, en combinant données financières et indicateurs RH. Cette démarche partagée crée des dispositifs plus pertinents, plus cohérents et surtout plus efficaces pour renforcer l'engagement des collaborateurs.

**Selon vous, en quoi la collaboration entre la DAF et la DRH influence-t-elle directement la performance globale de la SITAB ?**

Cette collaboration est essentielle, car elle permet de replacer l'humain au cœur du pilotage financier. Lorsque

*Chaque  
décision budgétaire  
inclut une réflexion profonde  
sur son impact humain*

la finance intègre pleinement les enjeux RH, elle devient capable d'anticiper les besoins en compétences, de soutenir les projets d'évolution des équipes et de sécuriser les investissements qui renforceront la performance future. À l'inverse, lorsque la DRH s'appuie sur une vision financière claire et fiable, elle peut bâtir des politiques sociales plus solides et plus réalistes. Ensemble, nous créons les conditions d'une performance globale : une performance qui repose autant sur la maîtrise économique que sur la capacité à faire grandir nos collaborateurs.

***Disposez-vous d'indicateurs financiers ou extra-financiers pour évaluer l'impact social de vos décisions ?***

Oui. En complément des indicateurs financiers traditionnels, nous suivons de près des indicateurs extra-financiers essentiels pour mesurer l'impact humain de nos choix. Il s'agit notamment du niveau d'engagement des collaborateurs, du taux de turnover, ou encore de la représentativité des femmes dans les postes à responsabilités. Ces données enrichissent nos analyses et permettent d'orienter nos décisions avec une vision complète de la performance.

***Quels outils ou innovations avez-vous mis en œuvre récemment ?***

Nous avons entrepris une transformation digitale progressive et structurée qui touche désormais l'ensemble de notre organisation financière. Cela passe par la dématérialisation des processus — comme la digitalisation des notes de frais —, l'utilisation de solutions digitales pour la gestion de trésorerie ou encore le déploiement de plateformes collaboratives qui facilitent les échanges et l'accès à l'information. L'objectif est double : gagner en agilité et en fiabilité, tout en réduisant la charge administrative des équipes. Nous souhaitons inscrire durablement le digital au cœur de notre activité pour améliorer la performance, fluidifier les opérations et offrir un environnement de travail modernisé et stimulant.

***Comment ces outils améliorent-ils l'expérience collaborateur, la transparence ou la réactivité ?***

La digitalisation a un impact direct sur l'expérience collaborateur. Elle permet de libérer du temps pour des missions à plus forte valeur ajoutée, comme l'analyse des comptes ou le suivi des indicateurs clés. Elle renforce également la transparence, puisque chacun peut désormais accéder en temps réel aux informations pertinentes, ce qui réduit les zones d'incertitude et facilite la prise de décision. Enfin, elle améliore la réactivité : les circuits de

validation deviennent plus simples, les délais raccourcissent, et les équipes gagnent en fluidité opérationnelle. Tout cela contribue à créer un environnement de travail plus harmonieux, plus efficace et plus motivant.

***Nous avons construit des mécanismes de travail qui permettent une collaboration fluide et structurée entre les directions des Rh et celle des finances***

***Envisagez-vous d'intégrer davantage la data RH dans votre stratégie de pilotage global ?***

Oui, et c'est même une étape incontournable. L'intégration des données RH dans nos analyses financières nous permettra d'anticiper avec plus de précision les besoins en

compétences, de mesurer l'impact réel des politiques RH et de renforcer l'alignement entre ambitions humaines et économiques. La finance de demain sera indissociable de la data RH, car c'est en croisant les données que nous pourrions construire des stratégies plus fines et plus pertinentes.

***Comment votre fonction contribue-t-elle à renforcer une culture d'entreprise basée sur la transparence et la responsabilité ?***



*La transparence  
financière contribue  
à bâtir des  
relations sociales  
fondées sur  
la confiance,  
le respect mutuel  
et le sens collectif*

La fonction finance joue un rôle déterminant dans la diffusion d'une culture de transparence et de responsabilité. En fournissant une information claire, exacte et fiable, elle permet à chacun de comprendre la réalité économique de l'entreprise et d'agir en conséquence. Cette rigueur encourage une gestion responsable des ressources et incite chaque collaborateur à se sentir responsable de la valeur créée. Ainsi, la transparence financière devient un socle qui nourrit une culture d'équité, de confiance et de responsabilité partagée.

***Quel rôle la direction financière peut-elle jouer dans le dialogue social et la cohésion interne ?***

La finance apporte une base factuelle et objective indispensable au dialogue social. En rendant accessibles et compréhensibles les données économiques, elle crée les conditions d'un échange plus serein, plus éclairé et plus constructif. Cela permet d'aligner toutes les parties prenantes autour d'une vision commune et renforce la cohésion interne. La transparence financière contribue ainsi à bâtir des relations sociales fondées sur la confiance, le respect mutuel et le sens collectif.

***Comment veillez-vous à préserver l'équité et la motivation dans la gestion des carrières et des rémunérations ?***

Nous travaillons en étroite collaboration avec la DRH pour garantir que les dispositifs de rémunération et de reconnaissance soient à la fois équitables et compétitifs. L'équité est un facteur déterminant de motivation : elle conditionne la confiance des collaborateurs et leur engagement. Nous veillons également à offrir une réelle visibilité sur les parcours de carrière afin que chacun puisse se projeter dans l'avenir avec clarté et motivation.

***Quelles sont vos priorités en matière de durabilité sociale et de responsabilité financière ?***

Nos priorités sont d'encourager des pratiques responsables et de nous assurer que nos décisions financières aient un impact positif tant sur les collaborateurs que sur la société. La durabilité sociale n'est pas un simple volet additionnel : c'est un pilier central de notre stratégie globale.

***Comment la SITAB articule-t-elle objectifs financiers et engagements ESG ?***

Nous veillons à ce que chaque décision financière reflète les valeurs sociales et environnementales de la SITAB. Concrètement, cela signifie que nos

investissements intègrent des critères de responsabilité, qu'il s'agisse de projets liés à la formation, à la diversité ou à la réduction de notre impact environnemental. L'ESG n'est pas une contrainte : bien au contraire, c'est un cadre qui renforce la pertinence et la durabilité de nos décisions.

***Quel regard portez-vous sur la montée en responsabilité des femmes dans la finance et l'industrie ?***

Cette évolution est essentielle. La diversité enrichit la réflexion stratégique et stimule l'innovation. Les femmes apportent une perspective complémentaire et contribuent à améliorer la qualité des décisions. Leur présence croissante dans les métiers de la finance et de l'industrie renforce l'équilibre et la performance globale des organisations. Je suis persuadée que cette tendance va s'amplifier dans les années à venir.

***Quel conseil donneriez-vous à une jeune femme souhaitant devenir DAF dans un secteur industriel ?***

Je lui dirais d'oser et de cultiver constamment ses compétences. Les stéréotypes ne doivent jamais être un frein. La rigueur est importante, mais l'audace, la curiosité et la vision le sont tout autant. Je l'encouragerais à construire sa crédibilité sur la base de résultats tangibles, tout en restant fidèle à ses valeurs. L'industrie a besoin de leaders qui conjuguent expertise technique, sens stratégique et profonde humanité.

***Quels sont, selon vous, les chantiers d'avenir pour une finance plus humaine, plus inclusive et plus contributive ?***

Selon moi, trois chantiers seront décisifs :

- L'intégration complète des indicateurs extra-financiers dans les modes de pilotage,
- Le renforcement de l'inclusion et de la diversité dans les équipes,
- Et une transformation de la fonction finance pour en faire un moteur autant social qu'économique. La finance de demain sera inclusive, digitale et durable.

***Si vous deviez résumer votre vision de la fonction financière en un mot ?***

Je choisirais « partenariat », car la finance ne crée de la valeur que lorsqu'elle travaille en synergie avec les autres fonctions, particulièrement avec les RH.



35 ANS

# TOUT POUR VOUS SOUTENIR DANS VOS DÉFIS

*depuis 35 ans*

2 - vooboo



24h/24, 7j/7 / Assistance  
Dépannage gratuit



www.cie.ci  
www.macie.ci

Dossier réalisé par :  
Arsène Diomandé Deblaise  
& Alexis Kacou Bi



## Quand la fonction financière devient actrice de la valorisation du capital humain

# La finance au service de l'humain: un nouveau paradigme managérial

L'image traditionnelle du Directeur Administratif et Financier (DAF), figure austère isolée dans son bureau, gardien sourcilieux des cordons de la bourse, s'estompe. Elle laisse place à une réalité managériale nouvelle, où le DAF du 21e siècle siège aux côtés du Directeur des Ressources Humaines (DRH) pour arbitrer non pas des coupes budgétaires, mais des investissements stratégiques dans les compétences, le bien-être et l'engagement des collaborateurs. Cette transformation, loin d'être anecdotique, signale un changement de paradigme fondamental : la fonction financière n'est plus seulement un centre de contrôle des coûts, mais un moteur essentiel de la valorisation du capital humain.

Dans le contexte des économies ouest-africaines, caractérisées par une croissance dynamique, une transformation numérique accélérée et une concurrence intense pour les talents, cet alignement stratégique entre le capital financier et le capital humain n'est plus une option, mais un impératif de survie et de compétitivité. L'aptitude

d'une entreprise à attirer, retenir et développer les talents est devenue le principal levier de sa performance durable. Au cœur de cette révolution, le rôle du Directeur Administratif et Financier (DAF) évolue profondément : il devient un véritable architecte de la valeur, capable de traduire les investissements dans l'humain en performance économique tangible comme le confirment les récentes données du Fonds monétaire international (FMI).

Ce dossier propose une exploration approfondie de cette métamorphose. Nous débiterons par un décryptage des forces qui redéfinissent le métier de DAF en Afrique de l'Ouest. Nous plongerons ensuite au cœur de la collaboration DAF-DRH à travers des études de cas d'entreprises pionnières comme la SITAB, Orange Côte d'Ivoire et le groupe SIFCA. Enfin, nous examinerons les innovations technologiques et les bonnes pratiques de gouvernance qui soutiennent cette transition, avant d'ouvrir des perspectives sur l'avenir d'une finance plus durable, plus inclusive et résolument humaine.



De la rigueur  
budgétaire au  
leadership humain

# La métamorphose du DAF africain

**L**a fonction de Directeur administratif et financier (DAF) en Afrique de l'Ouest connaît une transformation profonde, la faisant passer d'un rôle historiquement axé sur le contrôle à une position de partenaire stratégique, indispensable à la croissance et à la résilience des entreprises..

Traditionnellement, le périmètre du DAF s'articulait autour de trois piliers fondamentaux : le contrôle, les opérations et, dans une moindre mesure, la stratégie. Le contrôle englobait la conformité réglementaire, la clôture des comptes, la maîtrise des coûts et la gestion des risques. Les opérations couvraient la trésorerie, les liquidités et l'endettement.

Mais le DAF moderne n'est plus seulement celui qui valide la faisabilité financière d'une stratégie décidée par d'autres : il en est désormais un co-constructeur. Cette mutation, particulièrement visible en Afrique, s'incarne dans une nouvelle génération de directeurs financiers, davantage tournés vers la création de valeur, la durabilité et le capital humain. « Le DAF est de plus en plus invité à siéger au comité de direction stratégique ou à participer aux comités d'investissement. Il contribue aux scénarios de croissance, à l'allocation des ressources, à l'optimisation du capital et à l'évaluation du rendement des projets. Dans les environnements exigeants, il ne dit pas "non" par principe, mais conditionne le "oui" à des garde-fous mesurables », observe Romain Kongo Yao, Directeur général adjoint – Finances et Fonctions support chez Ivory Jet Services.

Toutefois, nuance-t-il, cette évolution reste contrastée : certaines entreprises continuent de voir en lui un simple gardien des coûts. « Des attentes résiduelles fortes de contrôle, une séparation trop marquée entre la finance et les métiers, ou encore le manque de compétences relationnelles limitent parfois son impact stratégique », souligne-t-il.

Plusieurs forces convergent pour accélérer cette mutation en Afrique de l'Ouest, et notamment en Côte d'Ivoire. La digitalisation impose une refonte des outils et des processus,

tandis que la complexité croissante des marchés et la pression sur la performance globale poussent le DAF à devenir un véritable « business maker ». Le capital humain s'impose désormais comme un levier central de compétitivité. Romain Kongo Yao renchérit : « La rigueur comptable et la bienveillance managériale ne s'opposent pas ; elles se complètent. Le DAF moderne ne peut être crédible que s'il parvient à transformer la discipline financière en un langage partagé qui donne du sens à l'action collective ».

Dans les organisations africaines, le leadership du DAF s'humanise. Il est de plus en plus vu comme un architecte de la valeur humaine. Derrière chaque indicateur se cache une équipe, un effort, une décision. Le DAF « humaniste » ne se contente plus de contrôler : il explique, accompagne et fédère. Son influence repose sur une double compétence : l'écoute du terrain et la traduction des réalités opérationnelles en langage économique. « C'est en associant discipline et reconnaissance que la fonction financière gagne en crédibilité et en impact », insiste Kongo Yao.

Cette posture exige un nouveau socle de compétences : maîtrise des data & analytics, vision stratégique, communication narrative, leadership d'influence, intelligence émotionnelle, sens de la gouvernance éthique et agilité dans l'incertitude. Autant de qualités qui font du DAF un architecte de la valeur humaine, au service du développement durable des entreprises africaines.

Pour finir, le DAF d'aujourd'hui n'est plus seulement le gardien des équilibres financiers ; il devient le garant du contrat moral qui unit les chiffres et les hommes. Sa rigueur n'est plus contrainte, mais acte de respect : respect des ressources, du travail bien fait, des engagements pris. Dans un environnement africain en quête de croissance inclusive et responsable, cette finance du sens et de la confiance pourrait bien être la clé du leadership de demain.



## Romain Kongo Yao

*Directeur Général Adjoint – Finances et Fonctions Support  
chez Ivory Jet Services*

### « La rigueur comptable et la bienveillance managériale ne s’opposent pas... »

**E**ntre rigueur financière et leadership humain, le métier de Directeur Administratif et Financier vit une profonde mutation. De simple gardien des comptes, il devient partenaire stratégique, bâtisseur de confiance et architecte de la valeur humaine. Dans cet entretien, Romain Kongo Yao, Directeur Général Adjoint – Finances et Fonctions Support d’Ivory Jet Services, décrypte cette évolution du rôle du DAF en Afrique et partage sa vision d’une finance éclairée, au service du sens et de la performance durable.

*RH Mag : Du « gardien des cordons de la bourse » au « partenaire stratégique » : est-ce une réalité ?*

L’aspiration à repositionner le Directeur Administratif et Financier (DAF) en acteur stratégique est aujourd’hui largement partagée. Toutefois, dans la réalité, cette transformation reste contrastée selon les organisations.

Au compte des facteurs qui en font une réalité, on peut citer :

- Sa participation croissante aux comités de direction stratégiques et/ou aux comités d’investissement.
- Sa contribution active aux scénarios de croissance, à l’allocation des ressources, à l’optimisation du capital, et à l’évaluation du rendement des projets.
- Dans les environnements exigeants, le DAF est désormais perçu comme un gardien éclairé : il ne dit pas “non” par principe, mais conditionne le “oui” à des garde-fous rigoureux et à des résultats mesurables.

Ce qui freine ce passage :

- Des attentes résiduelles fortes de la part des dirigeants ou actionnaires (contrôle, réduction des coûts) qui limitent l’inclusion du DAF dans le débat stratégique.
- Une séparation trop forte entre la “finance” et les “métiers opérationnels” : si les rapports sont produits mais non compris, l’impact stratégique reste limité.
- Des profils de DAF sans compétences relationnelles ou de “langage business” : cela rend difficile la traduction des enjeux financiers en arguments percutants pour les opérationnels.

En pratique, dans beaucoup de structures africaines, le DAF occupe un rôle hybride : gardien prudent + partenaire contributif, selon le contexte, le niveau de maturité de l’organisation, la confiance du top management.

*Leadership humain & rigueur financière : comment concilier les deux ?*

Le dilemme entre exigence financière et leadership humain n’est qu’apparent. En réalité, la rigueur comptable et la bienveillance managériale ne s’opposent pas ; elles se complètent. Le DAF moderne ne peut être crédible que s’il parvient à transformer la discipline financière en un langage partagé qui donne du sens à l’action collective. Incarner un leadership humain, c’est d’abord rétablir le lien entre les chiffres et les personnes. Derrière chaque indicateur, il y a une équipe, un effort, une décision. Le rôle du directeur financier n’est donc plus de « contrôler » mais de faire comprendre : expliquer pourquoi la rigueur est un levier de confiance, non une contrainte. Cette pédagogie du chiffre est essentielle pour bâtir une culture de performance durable.

Le leadership du DAF s’exprime aussi dans sa capacité à écouter et à traduire. Écouter les besoins du terrain, comprendre les contraintes opérationnelles, puis traduire ces réalités dans le langage économique de l’entreprise. Cette double compétence – empathie et synthèse – crée un climat au sein duquel la finance cesse d’être perçue comme une barrière et devient un instrument de cohérence et de sécurisation.

Enfin, l’humanisme du DAF se manifeste dans son rapport au temps et à la confiance. Là où l’ancien modèle privilégiait la sanction, le modèle moderne favorise la responsabilisation. Le DAF « humain » délègue, fait confiance, mais trace le cadre : il définit les marges de tolérance, les points de contrôle et les critères d’évaluation, tout en encourageant l’autonomie. C’est en associant discipline et reconnaissance que la fonction financière gagne en crédibilité et en impact.

Ce leadership humanisé ne remet pas en cause la rigueur ; il l’élève. La rigueur devient alors un acte de respect : respect des ressources, du travail bien fait, des engagements pris. Le DAF, dans cette posture, n’est plus seulement le gardien des équilibres financiers ; il devient le garant du contrat moral qui unit les chiffres et les hommes.

### *Quelles compétences nouvelles doit-on développer pour devenir un « architecte de la valeur humaine » ?*

Voici les six compétences essentielles qu'un DAF de nouvelle génération doit développer ou renforcer :

**Data & analytics avancée** : il est question de développer sa capacité à maîtriser la modélisation de scénarios complexes, à exploiter des outils d'analyse prédictive, et à concevoir des tableaux de bord dynamiques. L'objectif étant de transformer les données brutes en insights actionnables.

**Vision stratégique & business acumen**, c'est-à-dire comprendre les moteurs du business (marché, opérations, coûts, leviers de croissance) afin d'aligner les décisions financières sur la stratégie globale de l'entreprise.

**Communication & storytelling** : Savoir traduire les résultats financiers en récits clairs et accessibles pour les non-financiers ; structurer des "business cases" clairs et convaincants pour justifier les investissements.

**Leadership et influence** : Autrement dit la capacité à mobiliser, à fédérer et convaincre, tant en interne qu'en externe (investisseurs, partenaires, régulateurs) autour de plans financiers solides.

**Développer l'intelligence émotionnelle** : savoir écouter, reconnaître les résistances au changement, accompagner les équipes dans la transformation.

**Gouvernance, éthique & durabilité** : la capacité à maîtriser les standards (ESG, les exigences de reporting intégré, les normes comptables internationales) et assumer un rôle de garant de l'intégrité, de la transparence et de la responsabilité sociale de l'entreprise.

**Agilité & adaptation dans l'incertitude ou encore la capacité à travailler en environnement volatil** : fluctuations des devises, variations des coûts, crises exogènes. Le DAF doit penser en « options » et scénarios multiples plutôt qu'en plans linéaires souvent rigides.

Ces compétences ne s'acquièrent pas instantanément : elles exigent formation continue, immersion dans les pratiques de l'entreprise, mentorat et valorisation des échecs comme des apprentissages.



## L'équipe du directeur financier

Dans de nombreuses grandes entreprises, plusieurs personnes clés sont directement rattachées au DAF.

**Directeur de la comptabilité** : au fur et à mesure que le rôle du directeur financier est devenu de plus en plus exigeant et plus étendu qu'auparavant, les directeurs de la comptabilité supervisent souvent les tâches stratégiques quotidiennes auparavant couvertes par les DAF. Les directeurs de la comptabilité sont souvent chargés de la déclaration SEC, de la conformité réglementaire locale et internationale, de la gouvernance d'entreprise, de la gestion des risques et du reporting environnemental, social et de gouvernance (ESG).

**Contrôleur de gestion** : les contrôleurs de gestion exécutent les opérations comptables et financières quotidiennes et détiennent souvent une licence ou un MBA en comptabilité publique. Il est responsable de la création de rapports qui fournissent des informations sur la situation financière d'une entreprise, notamment la comptabilité clients, la comptabilité fournisseurs, le stock et la paie. Le contrôleur de gestion est souvent directement rattaché au directeur de la comptabilité et dirige généralement une équipe de comptables, de gestionnaires, des responsables de comptes clients/fournisseurs et de spécialistes de la paie.

**Trésorier** : le trésorier est responsable des liquidités, de la dette et des actifs de l'entreprise, et veille en fin de compte à ce que l'entreprise reste solvable. Cela inclut tous les investissements que l'entreprise peut avoir, qu'il s'agisse d'actifs physiques, tels que des bâtiments et des équipements, ou d'investissements financiers.

**Directeur de la planification et de l'analyse financières** : dans de nombreuses grandes entreprises, le directeur de la planification et de l'analyse financières est directement rattaché au directeur financier. Le devoir le plus important des équipes de planification et d'analyse financières est peut-être d'utiliser les données financières actuelles et historiques pour produire des prévisions financières qui anticipent avec précision les revenus, les dépenses, les profits et les flux de trésorerie futurs. Les équipes de planification et d'analyse financières produisent des rapports, internes et externes, afin de conseiller le directeur financier sur l'expansion du marché, les nouveaux modèles économiques, les fusions et acquisitions, les cessions, la budgétisation des capitaux et d'autres domaines.

Source : [oracle.com/africa-fr](https://oracle.com/africa-fr)



FONDS DE DÉVELOPPEMENT  
DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE

## LEADER DU **DÉVELOPPEMENT** DES COMPÉTENCES



LANCEMENT D'UN PROJET DE RENFORCEMENT DES CAPACITÉS DE 120 GESTIONNAIRES DES RESSOURCES HUMAINES DE 60 ENTREPRISES MEMBRES DE LA COMMUNAUTÉ DES RH



M. N'GUESSAN KOFFI, MINISTRE DE L'ENSEIGNEMENT TECHNIQUE, DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE ET DE L'APPRENTISSAGE ET  
DR PHILIPPE K. N'DRI, SECRÉTAIRE GÉNÉRAL DU FDFP



PROJET D'INSERTION DE 200 JEUNES DANS  
LE METIER DE PLOMBERIE SANITAIRE

Le FDFP gère conjointement :

- **La Taxe additionnelle à la Formation Professionnelle Continue (TFPC) et la Taxe d'Apprentissage (TA).**

Ces taxes sont dédiées au financement des actions de formation continue des salariés d'entreprises, à la Formation Professionnelle initiale, à la Formation par apprentissage et aux études ayant trait à la planification de la Formation Professionnelle.

Le FDFP, faisant du Développement du capital humain le fer de lance de ses actions, se positionne comme un instrument au service de l'Etat en matière :

- **d'amélioration des performances économiques des entreprises, par une meilleure qualification de leurs salariés ;**
- **d'accroissement du niveau de compétences des travailleurs ;**
- **de création et de développement d'activités économiques ainsi que la valorisation et la promotion des ressources humaines.**

Nous oeuvrons pour un

## **CAPITAL HUMAIN PRODUCTIF**

SIEGE ABIDJAN

20 BP 1068 ABIDJAN 20, Maison de la Formation Boulevard FHB  
(225) 27 21 75 05 05 - (225) 27 21 75 05 33

f in v FDFP Côte d'Ivoire Officiel [www.fdfp.ci](http://www.fdfp.ci)

**FDFP, le leader du Développement des compétences.**



## Allocation des ressources Rigueur budgétaire vs Investissement humain

# Entre discipline budgétaire et valorisation du capital humain, la frontière s'efface peu à peu

**S**ous la pression croissante de la performance et des contraintes financières, les organisations doivent apprendre à jongler entre rigueur et audace. Mais le véritable défi n'est plus de choisir entre la maîtrise des coûts et l'investissement dans les talents : c'est de les faire dialoguer. À l'heure où les directions financières s'ouvrent aux enjeux RH, une nouvelle alliance se dessine — celle de la rigueur éclairée. Car désormais, investir dans l'humain n'est plus une option : c'est la condition même de la performance durable.

Longtemps perçue comme un exercice aride de chiffres et de ratios, la fonction financière est aujourd'hui invitée à composer une partition plus subtile : équilibrer discipline budgétaire et engagement humain. Dans un contexte où la performance économique doit rimer avec impact social, la gestion des ressources ne se résume plus à une équation comptable — elle devient un acte managérial stratégique.

C'est aussi la conviction d'Aboubacar Sidiki Kamagaté, Directeur Administratif et Financier de Wave Côte d'Ivoire, pour qui « un investissement ciblé sur l'humain est le plus rentable ». Selon lui, la performance durable se construit avec les talents : « Je ne vois pas la rigueur budgétaire et l'investissement humain comme deux notions opposées, mais comme les deux faces d'une même pièce : la performance durable ». Une vision que partage Claude Adigbonon, Directeur des Ressources Humaines de Orange Bank Africa. Pour lui, « la pérennité d'une entreprise naît justement de l'alliance entre rigueur budgétaire et investissement humain ». Il précise : « La rigueur impose une discipline, une exigence de clarté dans les décisions. Mais elle ne peut être déconnectée de l'humain, car c'est dans les équipes que se créent les marges de progression et d'efficacité ».

La tension entre contrainte financière et investissement humain n'est plus un dilemme, mais un équilibre à trouver. Comme le rappelle la théorie du capital humain de Gary Becker (1964), la formation, la santé et le bien-



être des salariés ne sont pas des charges, mais des investissements productifs. En d'autres termes, former, c'est financer la performance future. Cette idée trouve un écho dans les entreprises africaines en pleine mutation. « Dans notre contexte, le marché du travail évolue vite et les talents circulent. Chez Orange Bank Africa, il serait illusoire de penser la performance sans prendre en compte la qualité du lien entre collaborateurs et mission », souligne Adigbonon. Pour lui, un budget RH bien orienté devient « un outil de stabilité » : il finance la compétence, la fidélité et la confiance — des actifs invisibles mais essentiels. De son côté, Kamagaté illustre cette idée par la notion de « densité de talent » : « Une seule personne A-Player vaut bien plus que cinq B-Players. La rigueur budgétaire, ce n'est pas payer moins, mais concentrer ses ressources sur l'essentiel : attirer et retenir ces A-Players ».

Les deux dirigeants s'accordent sur un point : l'investissement humain ne se limite plus à la formation. Il s'agit d'un levier stratégique global, qui englobe la montée en compétences,

le leadership transformationnel, le bien-être et la diversité. « Les investissements humains les plus rentables sont ceux qui renforcent la capacité de l'entreprise à s'adapter et innover, explique Claude Adigbonon. Chez Orange Bank Africa, nous misons sur la formation aux métiers d'avenir — finance digitale, cybersécurité, data — mais aussi sur le leadership et la diversité. La performance passe par l'épanouissement et la pluralité des profils ». Kamagaté abonde : le développement des compétences, la formation au leadership et la culture d'entreprise constituent « les trois piliers d'une allocation de ressources réussie ».

Peut-on mesurer le retour sur investissement (ROI) de tels programmes ? Les deux leaders répondent sans hésiter : oui, à condition de redéfinir les indicateurs. « Un programme RH n'est pas une dépense avec un gain immédiat, mais un investissement stratégique dont le retour se lit dans la transformation durable de l'entreprise », rappelle Adigbonon. Chez Orange Bank Africa, les indicateurs vont du taux de rétention à la satisfaction des collaborateurs, en passant par l'amélioration des performances et la diversité du management. Même constat chez Wave : « Nous sommes une entreprise de data. Nous appliquons la même rigueur à nos finances qu'à nos investissements humains », souligne Kamagaté.

Face aux pressions économiques, comment convaincre un comité de direction d'investir davantage dans le capital humain ? Pour Adigbonon, la clé réside dans la preuve par l'impact : « Montrer qu'une meilleure formation réduit les erreurs, qu'un accompagnement managérial diminue le turnover, ou qu'un programme d'inclusion stabilise les revenus change complètement la nature du débat ». Et il en apporte la démonstration concrète avec le projet Tik Tak d'Orange Bank Africa, une offre digitale d'épargne et de microcrédit qui a généré plus de 500 milliards de FCFA de prêts en cinq ans. « Ce succès repose sur l'innovation, certes, mais surtout sur l'investissement humain : formation des équipes, écoute client, diversité des profils et climat social positif », confie-t-il. Résultat : un taux de bancarisation passé de 18 % à 30 % en trois ans — la preuve qu'un investissement dans les compétences peut se traduire en résultats économiques tangibles.

En définitive, la question n'est plus de choisir entre rigueur budgétaire et investissement humain, mais de les réconcilier durablement. Les directions financières et RH ne s'opposent plus : elles s'allient pour piloter la performance globale. Comme le conclut Claude Adigbonon : « Ne pas investir dans le capital humain, c'est prendre le risque de voir les talents partir, les compétences s'éroder et l'innovation ralentir ». Et comme le rappelle Aboubacar Sidiki Kamagaté : « La ressource la plus précieuse ne figure pas dans les colonnes d'un bilan, mais dans la créativité et l'engagement des collaborateurs ».

C'est là que se joue l'avenir des organisations performantes et humaines : dans la rigueur qui donne du sens, et dans l'humain qui crée de la valeur.

# Aboubacar Sidiki Kamagaté

*Directeur Administratif et Financier  
Wave CI*

« Un investissement ciblé sur l'humain est le plus rentable... »

**P**our Aboubacar Sidiki Kamagaté, Directeur Administratif et Financier de Wave Côte d'Ivoire, la performance durable ne se décrète pas dans les chiffres, les pourcentages, elle se construit avec les talents. Dans un monde économique sous tension, il défend une vision moderne du DAF, partenaire stratégique du développement humain. Convaincu que la rigueur budgétaire n'exclut pas l'investissement dans l'humain mais le rend possible, il rappelle que le véritable rendement d'une entreprise se lit dans l'engagement, la culture et la montée en compétence de ses talents. Et c'est pourquoi, il refuse de choisir entre rigueur financière et investissement humain.

*Comment arbitrer entre la nécessité de maîtriser les coûts et celle d'investir dans le bien-être et le développement des collaborateurs ?*

En tant que Directeur Financier et en tant que membre du leadership local, je ne vois pas ces deux notions comme opposées, mais comme les deux faces d'une même pièce : la performance durable.

Steve Jobs, par exemple, abordait régulièrement la notion de "densité de talent". Il disait qu'une seule personne "A-Player" valait bien plus que cinq "B-Players". La rigueur budgétaire pour lui n'était pas de payer moins, mais de concentrer ses ressources pour attirer et retenir ces "A-Players". C'est un calcul basique : l'investissement dans un talent exceptionnel a un retour sur investissement exponentiel que n'aura jamais une simple réduction de coût.

Chez Wave, nous adoptons cette philosophie. Notre rigueur budgétaire nous permet de dire "non" à beaucoup de choses, pour pouvoir dire un grand "oui" à ce qui compte : nos talents et la mission. Un euro investi dans le bien-être d'un collaborateur n'est pas une dépense, c'est un investissement dans la réduction du turnover et l'augmentation de la productivité.

### ***Quels types d'investissements humains sont, selon vous, les plus rentables à moyen et long terme pour l'entreprise ?***

Pour une entreprise technologique comme Wave, trois axes sont cruciaux :

**1. Le développement des compétences :** La technologie évolue vite. Nous avons des jeunes collaborateurs à fort potentiel, en plein dans leur courbe de croissance. Il faut les accompagner dans leur développement à travers des formations spécifiques adaptées à leur niveau de développement. C'est un investissement dans la courbe d'apprentissage de l'organisation. C'est ce qui nous permet chez Wave de rester à la pointe.

### **2. La formation au leadership :**

Un bon leader / manager démultiplie la performance. Former nos leaders à la communication et à la gestion de la performance est essentiel pour garantir la cohésion et l'efficacité opérationnelle.

### **3. La culture d'entreprise :**

C'est peut-être le plus rentable de tous. J'ai moi-même pu participer à un programme de mentorat où j'ai bénéficié du partage d'expérience d'un top exécutive au niveau groupe, me partageant à la fois son histoire, sa vision et son vécu mais aussi comment devant chacune des étapes de sa carrière chez Wave, cette personne a toujours mis en avant la culture d'entreprise. L'une des valeurs fondamentales chez Wave est "we don't wait, we live our fullest live now". Regardez Ray Dalio chez Bridgewater. Il a bâti tout son succès sur un investissement massif dans une culture unique, ses fameux "Principes", conçus pour créer une "méritocratie des idées". C'est un investissement humain qui génère un alignement total. De même, chez Wave, investir dans notre culture de la mission et de l'obsession client nous permet d'attirer et de fidéliser des talents qui sont motivés par l'impact, et pas seulement par le salaire.

C'est bien sûr un investissement en temps et en argent pour lequel nous n'avons aucun doute de l'impact sur la productivité de nos collaborateurs.

### ***Face aux pressions économiques, comment convaincre un comité de direction d'allouer des budgets significatifs à l'humain ?***

Pour moi, le Leader Financier moderne n'est plus un "cost killer", c'est un "business partner". Mon rôle n'est pas de bloquer les budgets ou de dire systématiquement non, mais de m'assurer que chaque euro investi génère la plus grande valeur stratégique.

Pour convaincre l'ensemble du comité de direction, il est essentiel de sortir du registre émotionnel pour entrer dans une analyse rationnelle des risques et des opportunités de performance. Vous pouvez poser la question sous cet angle : "Si nous investissons X dans ce programme de formation au leadership, nous anticipons une augmentation de Y% du taux de rétention de nos managers" mais vous pouvez également inverser la perspective "Si nous décidons de ne rien faire, nous ne réalisons pas une économie de X. En réalité, nous exposons l'entreprise à plusieurs risques financiers et opérationnels. Nous générons ainsi un risque de perte de talents clés, ce qui constitue un coût de remplacement direct (recrutement, onboarding, formation) et un coût indirect lié à la perte de savoir-faire.

Nous laissons stagner nos collaborateurs à fort potentiel, ce qui est une destruction de valeur interne. Et surtout, nous nous condamnons nous-mêmes, membres du comité de direction,

à être aspirés par des tâches opérationnelles, car nos équipes ne gagnent pas en autonomie. Chaque heure que nous passons dans l'opérationnel est une heure que nous ne passons pas sur la vision stratégique et managériale qui crée la valeur de demain."

Vu sous cet angle, l'inaction n'est jamais une économie. C'est un coût différé, souvent bien plus élevé que l'investissement initial.

### ***Avez-vous un exemple concret où un investissement dans l'humain a généré un bénéfice économique tangible ?***

Oui, nous avons par exemple des collaborateurs talentueux qui, malheureusement ne parlant pas l'anglais, ont du mal à évoluer et prendre des responsabilités en phase avec leurs compétences. Nous avons mis en place un programme de développement leur permettant d'améliorer significativement leur niveau en anglais ; leur ouvrant de nouvelles perspectives de développement de carrière tant localement qu'à l'international, au sein du Groupe.

J'ai moi-même pu bénéficier d'un programme de mentorat adressé aux leaders locaux à fort potentiel dans le but de les accompagner dans le développement de leur leadership. J'ai à la suite de ce programme eu la gestion d'autres pays en plus de mon périmètre ivoirien.

Nous investissons régulièrement dans la formation de notre service support, celui-ci étant la première interface avec nos clients. En investissant dans nos équipes support, nous n'avons pas seulement optimisé un coût opérationnel. Nous avons, comme Apple, transformé une fonction de coût en un puissant moteur de rétention et de fidélité client. Les résultats sont là : réduction du temps de traitement, augmentation de la satisfaction client. C'est la preuve parfaite qu'un investissement ciblé sur l'humain est le plus rentable que nous puissions faire.



# Claude Adigbonon

*Directeur des Ressources Humaines  
Orange Bank Africa*

« Tracer une voie d'équilibre entre rigueur financière et ambition humaine »

**À** la tête des Ressources Humaines d'Orange Bank Africa, Claude Adigbonon prouve qu'on peut conjuguer maîtrise des coûts et investissement dans les talents. Pour lui, la performance ne se chiffre pas seulement en résultats, mais aussi en engagement, en innovation et en confiance. Derrière le succès de la première banque 100 % digitale de l'UEMOA, il y a une conviction forte : l'humain est le meilleur levier de rentabilité. Formation, inclusion, bien-être, leadership transformationnel... autant de paris gagnants qui font de la finance un moteur au service du capital humain.

## *Comment arbitrer entre la nécessité de maîtriser les coûts et celle d'investir dans le bien-être et le développement des collaborateurs ?*

Pendant longtemps, la gestion des coûts et la gestion des talents ont été perçues comme deux forces opposées, presque irréconciliables. L'une rationnelle, l'autre émotionnelle. Pourtant, lorsqu'on observe la transformation des entreprises, on réalise que la pérennité naît précisément de leur alliance.

La rigueur budgétaire est nécessaire. Elle impose une discipline, une exigence de clarté dans les décisions. Mais elle ne peut être déconnectée de l'humain, car c'est dans les équipes que se créent les marges de progression et d'efficacité. L'investissement dans le bien-être, la formation ou l'engagement est un facteur d'optimisation des coûts à long terme.

Dans notre contexte africain, cette complémentarité est vitale. Le marché du travail évolue vite, les talents circulent, et les métiers se réinventent à une vitesse remarquable. Dans une banque digitale comme Orange Bank Africa, il serait illusoire de penser la performance sans prendre en compte la qualité du lien entre les collaborateurs et leur mission.

C'est pourquoi nous considérons que la gestion budgétaire ne consiste pas à réduire, mais à orienter. Un budget RH bien investi est un outil de stabilité. Il finance la compétence, la fidélité et la confiance - des actifs invisibles mais essentiels, qui permettent à l'entreprise de durer.

## *Quels types d'investissements humains sont, selon vous, les plus rentables à moyen et long terme pour l'entreprise ?*

Les investissements humains les plus rentables sont ceux qui renforcent

la capacité de l'entreprise à s'adapter, innover et fidéliser ses talents sur le long terme. Je citerai en particulier le renforcement de compétences des collaborateurs, le développement d'un leadership transformationnel, l'amélioration du bien-être au travail, ainsi que l'ouverture à la diversité et l'inclusion.

Les compétences émergentes telles que l'intelligence artificielle, la finance digitale, la cybersécurité et les datas sont particulièrement importantes pour rester compétitif et valoriser le capital humain. En formant les collaborateurs à ces métiers, nous anticipons davantage les mutations du marché.

L'entreprise gagne également à développer un leadership transformationnel. Il s'agit de miser sur des managers capables de porter la vision, d'inspirer les équipes et de créer une dynamique collective. Car le leadership n'est plus une fonction, c'est un levier stratégique.

Autre priorité : le bien-être au travail. C'est une réelle nécessité de reconnaître que la performance passe par l'épanouissement. Un salarié écouté, respecté et soutenu est plus engagé, plus productif et plus fidèle.

Enfin, la diversité et l'inclusion sont des facteurs clé de réussite, parce qu'elles enrichissent l'intelligence collective. La pluralité des profils stimule l'innovation, renforce la cohésion et reflète une entreprise ouverte sur le monde.

Ces principes constituent les piliers de la politique RH d'Orange Bank Africa, première banque 100 % digitale de l'UEMOA, où plusieurs compétences nécessaires n'existaient pas encore sur

le marché. C'est en investissant dans les femmes et les hommes de notre organisation que nous avons pu bâtir une entreprise innovante, inclusive et résolument tournée vers l'avenir.

### ***Peut-on vraiment mesurer le retour sur investissement (ROI) d'un programme de formation, de recrutement ou d'inclusion ?***

Absolument ! Il convient toutefois de bien redéfinir ce que l'on entend par ROI en ressources humaines. Un programme de formation, de recrutement ou d'inclusion n'est pas une simple dépense avec un gain immédiat : c'est un investissement stratégique dont le retour s'apprécie dans la transformation durable de l'entreprise, le développement des compétences, l'amélioration du climat social, l'innovation continue. En clair, le ROI « RH » se lit dans la valeur ajoutée humaine qui renforce la performance sur le long terme, plutôt que dans un chiffre instantané. L'important est de présenter des données, avant/après, pour objectiver le débat.

En règle générale, nous utilisons une variété d'indicateurs pour mesurer le ROI des programmes RH, notamment :

- Le taux de rétention des collaborateurs, qui reflète la qualité du recrutement et du management ;
- L'amélioration des compétences et des performances mettant en lumière l'effet des formations ;
- L'engagement des collaborateurs et le faible taux d'absentéisme, preuves de l'efficacité des politiques RH sur la motivation ;
- La diversité du management qu'on peut relier à la performance financière, ou l'augmentation de la satisfaction client à des initiatives RH centrées sur l'expérience du consommateur.

Pour faire un zoom sur le ROI du recrutement par exemple, il se voit surtout dans la qualité de l'intégration et la rétention. Embaucher un talent, c'est rentable si l'employé(e) atteint vite sa pleine productivité et reste dans la durée. Un bon recrutement réduit les coûts cachés du turnover (chaque départ entraînant des frais de remplacement et une perte de savoir-faire) et apporte du sang neuf qui enrichit la culture d'entreprise. Autrement dit, un agent bien intégré est une valeur sûre qui rend l'équipe plus performante et stable, un retour sur investissement sous forme de cohésion et d'économies futures.

Ceci étant, nous utilisons également des outils d'évaluation spécifiques pour mesurer l'efficacité des programmes de formation, tels que des tests de connaissances et des évaluations de compétences.

En ce qui concerne les programmes d'inclusion, il est possible de mesurer leur impact à travers des indicateurs tels que la diversité des candidats recrutés, la rétention des collaborateurs issus de la diversité et la satisfaction des collaborateurs en matière d'inclusion.

Je suis convaincu que mesurer régulièrement le retour sur investissement des programmes de formation, de recrutement et d'inclusion est essentiel pour évaluer leur efficacité et ajuster nos stratégies en conséquence.

### ***Face aux pressions économiques, comment convaincre un comité de direction d'allouer des budgets significatifs à l'humain ?***

Le fait de mesurer l'impact des initiatives RH en chiffres et en transformation durable, prend tout son sens avec cette question. Le véritable levier ici, c'est la preuve. Lorsque l'on montre qu'une meilleure formation réduit les erreurs opérationnelles, que l'accompagnement managérial diminue le turnover, ou qu'un programme d'inclusion stabilise les revenus, le débat change de nature.

Dans nos entreprises, le dialogue entre le Directeur financier et le Directeur des Ressources Humaines devient un exercice d'alignement. La rigueur budgétaire et la vision humaine poursuivent le même objectif : assurer la soutenabilité de la performance.

L'essentiel, à mon sens, est de s'assurer que nous parlons un langage

commun.

La Direction financière raisonne en valeur, la Direction des Ressources Humaines en potentiel. Entre les deux, il faut construire une métrique commune : la durabilité. Investir dans les personnes, c'est miser sur la capacité collective à traverser les turbulences et à bâtir une croissance solide et continue. Cette idée, encore abstraite il y a dix ans, s'impose aujourd'hui comme une évidence.

Une chose est certaine, l'inaction a un coût qu'il faut absolument souligner. Ne pas investir dans le capital humain, c'est prendre le risque de voir les talents partir, les compétences s'éroder, l'innovation ralentir. À l'inverse, investir dans les employés est un facteur de résilience. Dans un contexte de pressions économiques, ce message est clé pour un comité de direction : les ressources humaines ne sont pas

## ***Une chose est certaine, l'inaction a un coût qu'il faut absolument souligner. Ne pas investir dans le capital humain, c'est prendre le risque de voir les talents partir, les compétences s'éroder***

un centre de coûts mais un levier de création de valeur. Les entreprises qui l'intègrent l'emportent sur la durée.

### ***Avez-vous un exemple concret où un investissement dans l'humain a généré un bénéfice économique tangible ?***

On ne le dira jamais assez, investir dans les compétences stimule l'innovation et la fidélisation. Et c'est précisément le cas de Tik Tak, l'offre digitale lancée en 2020 en Côte d'Ivoire par Orange Bank Africa, puis étendue à la Guinée-Conakry et au Sénégal, pour permettre aux clients Orange Money d'emprunter sans condition de revenu et d'épargner, en quelques secondes 24h/24 et 7j/7.

Pour évoquer essentiellement le modèle en Côte d'Ivoire, Tik Tak dépasse les 500 milliards de crédits accordés en cinq ans, à plus de 2 millions de clients, dont 51 % vivent dans les villes de l'intérieur du pays.

Ce succès repose sur une innovation technologique, certes, mais aussi sur un investissement humain stratégique :

- Formation des collaborateurs à la compréhension des comportements et à la satisfaction clients,
- Développement par les équipes d'un excellent système de scoring, basé sur la confiance et les usages, et non sur la possession d'actifs,
- Proximité terrain pour adapter le produit aux réalités locales,
- Créativité boostée par des collaborateurs multiculturels qui travaillent ensemble dans un climat social positif, et ont l'avantage de mieux comprendre une clientèle variée.

Résultat ? Des clients fidélisés, souvent issus du secteur informel, une croissance soutenue du volume de prêts, un taux de bancarisation moyen qui est passé de 18% en 2019 à 30% en 2022 avec l'arrivée d'Orange Bank Africa (soit une contribution nette de 5 points vs 3 points pour toutes les autres banques. Source BCEAO).

Le modèle Tik Tak montre que l'investissement dans l'humain à travers la formation, la pédagogie et l'écoute peut générer des retours économiques concrets, tout en favorisant l'inclusion financière et la stabilité du modèle.

## Hélène Guibila Epse Akessé Kouamé

*Directrice de l'organisation et du Capital Humain et Communication FIDRA*

### « L'environnement de travail est bien plus qu'un cadre : c'est un levier, silencieux mais décisif de performance collective »

Il est des parcours qui s'écrivent loin des projecteurs, mais dont l'impact se ressent durablement dans les organisations. Celui de Hélène Guibila Épouse Kouamé Akessé appartient à cette catégorie rare. Femme de vision et d'action, elle incarne une nouvelle manière de penser l'entreprise : humaine, inclusive et profondément stratégique.

Formée au contact de cultures organisationnelles diverses, elle a su façonner une expertise solide en matière de conduite du changement et de bien-être au travail, deux piliers qu'elle érige en véritables moteurs de transformation. Aujourd'hui, à la tête d'une Direction stratégique mêlant Ressources humaines, Bien-être au travail et Communication, elle insuffle un style de leadership discret mais puissant, où chaque collaborateur est perçu comme une richesse à révéler.

Convaincue que l'environnement de travail et la manière d'accompagner les départs traduisent la maturité d'une organisation, elle milite pour des pratiques managériales empreintes de respect, de clarté et de vision à long terme. Dans cette interview exclusive, Mme Hélène GUIBILA nous livre une réflexion profonde sur ces deux leviers essentiels, fruits d'une conviction intime : les entreprises qui prennent soin de l'humain écrivent les plus belles histoires collectives.

*RH Mag : Madame, à vos yeux, quelle place occupe aujourd'hui l'environnement de travail dans la performance globale d'une organisation?*

*Mme Hélène Guibila Épouse Kouamé Akessé :* De nos jours, l'environnement de travail constitue une base invisible mais essentielle pour la performance globale. Ce n'est plus simplement un espace dédié à l'exécution de tâches, mais un véritable cadre stratégique qui influence la motivation, stimule la créativité et améliore la qualité des interactions.

Peu importe la qualité de la stratégie d'une organisation, si ses équipes évoluent dans un milieu inconfortable, bruyant ou démoralisant, la performance demeurera uniquement théorique. À l'opposé, un environnement sain, inspirant et en adéquation avec les valeurs de l'entreprise fonctionne comme un catalyseur discret de résultats durables.

C'est pourquoi, à mon sens, réfléchir à l'environnement de travail, c'est également réfléchir à la performance — qu'elle soit humaine, collective ou organisationnelle.

**Quelles sont, selon vous, les dimensions clés qui composent un environnement de travail efficace — qu'il soit physique, organisationnel ou social ?**

Un cadre de travail performant repose sur un juste équilibre entre trois dimensions interconnectées : le physique, l'organisationnel et le social.

Concernant la dimension physique, tout débute par un environnement sain, ergonomique et plaisant : cela inclut la qualité de l'air, l'éclairage, le confort acoustique et un aménagement réfléchi. Ce cadre a une influence directe sur la concentration, la santé et la vitalité des équipes.

D'un point de vue organisationnel, la clarté des rôles, la fluidité des processus et la reconnaissance des efforts fournissent un sentiment d'efficacité et de confiance. C'est ici que se forge la performance collective.

Enfin, au niveau social, le climat relationnel, la culture managériale et la qualité du leadership sont des éléments cruciaux. Un environnement humain, basé sur la confiance et la collaboration, devient un véritable moteur d'engagement et d'innovation.

En résumé, un environnement de travail efficace est celui où les collaborateurs ressentent à la fois bien-être, utilité et inspiration, car chaque aspect, du bureau à la culture d'entreprise, participe à leur désir de donner le meilleur d'eux-mêmes.

Votre parcours international vous a exposée à des environnements très variés. Quelles expériences marquantes ont façonné votre vision actuelle de ce que doit être un cadre de travail performant ?

Mon parcours m'a permis d'acquérir une vision élargie des diverses cultures professionnelles : des environnements très organisés en Europe aux structures plus flexibles et communautaires en Afrique. Cette pluralité m'a enseigné qu'il n'existe pas de modèle unique, mais plutôt des principes d'efficacité à adapter selon chaque contexte.

En Europe, une importance particulière est accordée au bien-être au travail, ainsi qu'à l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle. En Afrique, et plus particulièrement en Côte d'Ivoire, j'ai découvert la richesse des relations humaines, la résilience et l'esprit communautaire, qui se révèlent être des leviers puissants de performance.

Ces expériences ont solidifié ma conviction : un cadre de travail efficace est celui qui allie l'exigence des normes internationales à l'authenticité et à la chaleur des relations humaines inhérentes à nos cultures locales.

**Comment décririez-vous l'environnement de travail que**

**vous avez contribué à instaurer au FIDRA ?**

Au FIDRA, nous percevons l'environnement de travail comme **un levier fondamental pour optimiser la performance, favoriser le bien-être et renforcer l'engagement.**

• D'un point de vue physique, nous créons des espaces à la fois fonctionnels et agréables: une ergonomie soignée des postes de travail, une acoustique maîtrisée et une circulation fluide sont autant d'éléments qui encouragent la concentration et la créativité, tout en préservant la santé de nos collaborateurs. Des kitchenettes et des zones d'échange permettent de profiter de moments de ressourcement, tandis qu'une salle de sport est mise à disposition pour dynamiser énergie et vitalité.

• Sur le plan organisationnel, nous organisons le travail de manière à allier efficacité et transparence : la digitalisation des processus vise à fluidifier les opérations, tandis qu'une communication claire et transparente des politiques internes est essentielle. De plus, l'organisation du travail est co-construite avec les équipes, permettant ainsi aux collaborateurs de mieux appréhender leurs responsabilités, de se situer au sein de l'organisation et de participer activement à la performance collective.

• Concernant l'aspect social, nous favorisons un climat de confiance et de coopération : un dialogue ouvert, un esprit d'équipe et une proximité managériale sont au cœur de notre démarche. Notre politique sociale inclusive s'accompagne de l'instauration d'un service de bien-être au travail, visant à soutenir la santé

mentale, le confort et la motivation de nos collaborateurs.

Chacune de ces dimensions reflète nos valeurs fondamentales : respect, engagement, excellence et loyauté. Chaque détail, qu'il s'agisse du mobilier, des dispositifs humains et sportifs, ou encore de nos processus et politiques sociales, transforme l'environnement de travail en un véritable allié silencieux de la performance collective, où les collaborateurs sont motivés à venir, à s'épanouir et à contribuer au succès du FIDRA.

**En termes concrets, quels éléments physiques et matériels (locaux, ergonomie, équipements, sécurité, aménagement des espaces) vous paraissent essentiels pour permettre aux équipes de donner le meilleur d'elles-mêmes ?**

Pour que les équipes puissent exprimer pleinement leur potentiel, il est crucial que l'environnement physique et matériel soit conçu comme un véritable moteur de performance. Les locaux et l'agencement des espaces occupent une place centrale : ils doivent être à la fois fonctionnels, lumineux et bien aérés, tout en permettant une circulation fluide qui favorise les interactions ainsi que la concentration individuelle. Des zones dédiées aux échanges informels, à la détente et des espaces réservés au travail en profondeur répondent aux diverses attentes des collaborateurs tout au long de leur journée. Pourquoi ne pas envisager également des espaces de prière ou

## **Un environnement de travail efficace est celui où les collaborateurs ressentent à la fois bien-être, utilité et inspiration**

des salles de jeux, afin d'offrir des instants de ressourcement et de convivialité qui renforcent les liens entre les équipes ?

L'ergonomie des postes de travail est primordiale : chaises, bureaux, écrans et accessoires doivent être soigneusement adaptés pour garantir la santé et le confort, diminuer la fatigue et prévenir les troubles musculosquelettiques. Les outils et technologies employés doivent être performants et numérisés pour optimiser les processus, alléger les tâches répétitives et libérer du temps pour des missions à forte valeur ajoutée.

Enfin, la sécurité et le bien-être doivent demeurer au cœur des préoccupations : un environnement sécurisé, conforme aux normes et intégrant des dispositifs visant à améliorer la santé, le confort, la qualité de l'air, la luminosité et l'acoustique, permet aux collaborateurs de se concentrer pleinement sur leurs missions.

Un environnement physique soigneusement conçu soutient simultanément la santé, la créativité, la collaboration et l'efficacité, tout en offrant des moments de ressourcement et de plaisir. Il se transforme ainsi en un véritable catalyseur de performance collective, où chacun aspire à venir, à s'épanouir et à donner le meilleur de soi-même.

### *Nous privilégions tout particulièrement l'écoute attentive de nos collaborateurs dans le but d'enrichir continuellement leur cadre de travail*

*Comment impliquez-vous vos managers dans cette dynamique, afin qu'ils deviennent eux-mêmes garants de la qualité de l'environnement de travail de leurs équipes ?*

Au sein du FIDRA, les managers occupent une position essentielle pour instaurer et maintenir un cadre de travail efficace. Afin qu'ils puissent assurer la qualité de l'expérience de leurs équipes, nous les intégrons dès les premières étapes de la conception des espaces et des processus, tout en leur offrant une formation axée sur une approche humaine et stratégique du management.

Nous avons mis en place une Direction de l'Environnement de Travail, responsable de tous les aspects physiques et matériels des bureaux, en étroite collaboration avec la Direction du Capital Humain. Cette coopération favorise une harmonie entre l'aménagement des espaces, les initiatives de bien-être et la culture managériale que nous aspirons à promouvoir.

De manière concrète, les managers participent activement à l'élaboration des méthodes de travail et à l'organisation des espaces. Ils deviennent des acteurs clés du bien-être et de la

performance : ils observent, écoutent, adaptent les conditions de travail, reconnaissent les initiatives et encouragent la collaboration au quotidien.

Nous renforçons cette démarche par des sessions de sensibilisation et de formation continue, afin que chaque manager puisse intégrer pleinement les valeurs du FIDRA dans sa pratique managériale. Ainsi, ils ne sont pas seulement responsables de la performance opérationnelle, mais également des acteurs du bien-être et de l'épanouissement de leurs équipes.

Cette organisation structurée et collaborative assure que l'environnement de travail se transforme en un véritable catalyseur de performance collective, soutenu par des managers engagés et des dispositifs conçus pour inspirer et motiver chaque collaborateur.

*Quels mécanismes avez-vous mis en place pour recueillir régulièrement les retours des collaborateurs sur leur environnement de travail et détecter les besoins d'amélioration ?*

Au sein de FIDRA, nous privilégions tout particulièrement l'écoute attentive de nos collaborateurs dans le but d'enrichir continuellement leur cadre de travail. Divers dispositifs ont été instaurés pour récolter leurs retours et identifier les besoins d'adaptation.

Nous mettons en œuvre des enquêtes internes de satisfaction, qui nous permettent d'évaluer leur perception des dimensions physique, organisationnelle et sociale de l'environnement de travail. Ces enquêtes sont accompagnées de sessions de dialogue direct, telles que « La Direction Générale à votre écoute », qui offrent aux collaborateurs l'opportunité d'échanger directement avec la DG pour faire part de leurs besoins et suggestions. Des ateliers collaboratifs ainsi que des groupes de travail favorisent également un partage libre d'idées et d'initiatives. De plus, des outils de feedback numériques garantissent une remontée continue des besoins, ce qui permet à la Direction de l'Environnement de Travail, en synergie avec la Direction du Capital Humain, d'identifier rapidement les axes d'amélioration.

Enfin, nous procédons à une analyse systématique de ces retours afin de mettre en œuvre des actions concrètes, qu'il s'agisse d'ajustements des aménagements physiques, d'optimisation des processus ou de nouvelles initiatives axées sur le bien-être et la cohésion sociale.

Ces mécanismes assurent que l'environnement de travail demeure dynamique, adaptable et en phase avec les attentes des collaborateurs, contribuant ainsi à leur engagement et à la performance collective.

*Quelles évolutions culturelles ou organisationnelles vous semblent encore nécessaires pour que les entreprises ivoiriennes fassent réellement de l'environnement de travail un levier stratégique de performance ?*

Pour que les entreprises ivoiriennes fassent réellement de

l'environnement de travail un levier stratégique de performance, plusieurs évolutions culturelles et organisationnelles sont nécessaires.

Sur le plan culturel, il est essentiel de reconnaître que l'environnement physique est souvent négligé, alors qu'il a un impact direct sur la motivation, la créativité et le bien-être des collaborateurs. Des éléments simples, comme la rénovation d'une peinture, un meilleur aménagement des espaces ou un mobilier ergonomique, peuvent encourager l'engagement et insuffler un sentiment de valorisation. Il s'agit de créer une culture où soigner l'espace de travail devient un acte stratégique, perçu comme un investissement dans la performance humaine et collective.

***Sur le plan organisationnel, les entreprises doivent mettre en place des processus transparents, des politiques de reconnaissance au mérite et des dispositifs de suivi de l'expérience collaborateur.*** La digitalisation des processus, la co-construction des méthodes de travail avec les équipes et l'adoption d'outils de feedback continu permettent de détecter rapidement les besoins et de réagir de manière agile.

Enfin, les entreprises peuvent aller plus loin en intégrant des dispositifs innovants pour stimuler l'engagement et la créativité, comme des espaces modulables, des services de bien-être et des programmes de développement des talents. Ces évolutions permettent de transformer l'environnement de travail en un véritable catalyseur de performance collective, où chaque collaborateur se sent valorisé, motivé et impliqué dans la réussite de l'organisation.

***Quels conseils concrets donneriez-vous à des dirigeants qui souhaitent investir dans l'environnement de travail tout en assurant un réel impact sur la performance ?***

Investir dans l'environnement professionnel pour optimiser la performance nécessite une approche holistique et centrée sur l'humain. Les dirigeants doivent réaliser que prêter attention à l'espace physique est essentiel, que la structuration de l'organisation revêt une importance similaire, et que le développement de l'environnement social est une composante indispensable et cruciale.

L'agencement des espaces, l'éclairage, l'ergonomie des postes de travail et les zones de détente favorisent la créativité, la concentration et le bien-être des employés. La clarification des rôles, la numérisation des processus et la reconnaissance des

***Investir dans l'environnement professionnel pour optimiser la performance nécessite une approche holistique et centrée sur l'humain***

## ***Placer l'environnement de travail au centre de la stratégie, c'est investir simultanément dans le bien-être des collaborateurs et dans la performance de l'organisation***

performances permettent aux collaborateurs de se positionner au sein de l'organisation et de s'engager pleinement dans leurs missions. Enfin, instaurer un climat de confiance, encourager un dialogue ouvert, favoriser la proximité managériale et mettre en place des dispositifs de bien-être renforcent la cohésion et l'engagement des équipes.

En prenant régulièrement en compte les retours des collaborateurs et en adaptant les initiatives en conséquence, l'environnement de travail se transforme en un véritable moteur de performance collective, où chacun se sent à la fois motivé et valorisé.

***Enfin, si vous deviez résumer votre conviction profonde : pourquoi est-il indispensable, aujourd'hui, de placer l'environnement de travail au cœur de la stratégie de performance des entreprises ?***

Ma conviction profonde est que l'environnement de travail n'est plus un simple cadre, mais un véritable levier stratégique. Il influence directement la motivation, la créativité, la santé et l'engagement des collaborateurs. Aujourd'hui, les entreprises qui considèrent leurs équipes comme le cœur de leur performance comprennent que soigner les espaces physiques, structurer les processus et cultiver un environnement social favorable est indispensable pour stimuler l'excellence collective.

Un environnement de travail pensé et vivant transforme la présence des collaborateurs en engagement actif, leur potentiel en performance durable et leur satisfaction en valeur partagée pour l'entreprise. En résumé, placer l'environnement de travail au centre de la stratégie, c'est investir simultanément dans le bien-être des collaborateurs et dans la performance de l'organisation.

***La préparation au départ est souvent négligée en entreprise. Quelle place y accordez-vous dans votre politique RH ?***

Le Fonds International pour le Développement de la Retraite Active (FIDRA) se distingue comme la première institution de microfinance en Afrique de l'Ouest dédiée à la préparation et au soutien des retraites actives. Ainsi, nous considérons que le départ d'un collaborateur, en particulier à l'heure de la retraite, représente un moment stratégique, et non une simple formalité administrative.

Notre politique en matière de ressources humaines inclut un accompagnement structuré et complet, qui englobe des

entretiens préparatoires, des programmes de transmission des compétences, ainsi que des dispositifs financiers tels que des plans d'épargne retraite, afin de garantir une transition fluide et sécurisée. L'objectif est de permettre aux collaborateurs de quitter l'entreprise avec un sentiment de reconnaissance, de fierté, et surtout de vivre pleinement une retraite active.

En intégrant de manière significative la préparation au départ dans notre stratégie RH, nous transformons ce moment souvent sous-estimé en un levier de motivation, de fidélisation et de transfert de connaissances, tout en consolidant notre culture de respect, d'engagement, d'excellence et de loyauté.

**Quelles sont, selon vous, les étapes clés pour accompagner un collaborateur vers son départ à la retraite tout en préservant sa motivation jusqu'au bout ?**

Accompagner un collaborateur dans son parcours vers la retraite tout en maintenant sa motivation jusqu'à la fin requiert une approche humaine et progressive, articulée autour de plusieurs étapes essentielles.

- Anticiper l'information et la sensibilisation : annoncer le départ à la retraite avec une marge de temps adéquate offre au collaborateur la possibilité de se projeter, de planifier sa transition et de préparer le transfert de ses responsabilités.
- Préparer la transmission des savoirs : il est crucial d'identifier les compétences et les connaissances essentielles, et d'organiser des programmes de mentorat ou de transfert de savoir vers d'autres membres de l'équipe, afin de valoriser le capital humain et garantir la continuité des opérations.
- Maintenir l'engagement et la reconnaissance : il est important de continuer à impliquer le collaborateur dans divers projets, de reconnaître ses contributions et de célébrer ses réussites, ce qui renforce sa motivation et son sentiment d'appartenance jusqu'à son départ effectif.
- Proposer un accompagnement sur mesure : des entretiens préparatoires, des conseils sur les dispositifs financiers, des plans d'épargne retraite et un soutien dans la préparation d'une retraite active permettent au collaborateur de se sentir à l'aise et valorisé.
- Favoriser une transition réussie : organiser des moments de partage, des activités de clôture ou des cérémonies de reconnaissance permet au collaborateur de quitter l'entreprise avec un sentiment de fierté, de respect et de reconnaissance, tout en maintenant un lien positif avec l'organisation.

En respectant ces étapes, il devient possible de transformer la fin de carrière en une occasion de valorisation et de motivation, tout en renforçant la culture d'engagement et de loyauté au sein de l'entreprise. En intégrant pleinement la préparation

au départ dans notre stratégie de ressources humaines, nous transformons un moment souvent sous-estimé en un levier de motivation, de fidélisation et de transfert de connaissances, tout en consolidant notre culture de respect, d'engagement, d'excellence et de loyauté.

**En quoi une gestion humanisée et bien préparée des départs peut-elle renforcer la réputation et l'attractivité d'une entreprise ?**

Une approche humanisée et soigneusement élaborée des départs exerce une influence directe sur l'image et l'attractivité d'une entreprise. Quand un collaborateur quitte l'organisation avec gratitude, dignité et soutien, il devient un ambassadeur authentique de celle-ci, diffusant son expérience positive.

Cela illustre également que l'entreprise valorise, veille sur ses collaborateurs et anticipe leur avenir, renforçant ainsi sa crédibilité et son image auprès des candidats potentiels. Les politiques relatives à la préparation des départs à la retraite, à la transmission des compétences et à une retraite active reflètent une culture d'entreprise humaine, responsable et engagée, capable d'harmoniser performance et bien-être.

En somme, une gestion des départs réfléchie et respectueuse augmente l'attractivité, fidélise les collaborateurs et contribue à bâtir une marque employeur solide, où chaque individu se sent reconnu et motivé à participer au succès de l'organisation jusqu'à son dernier jour.

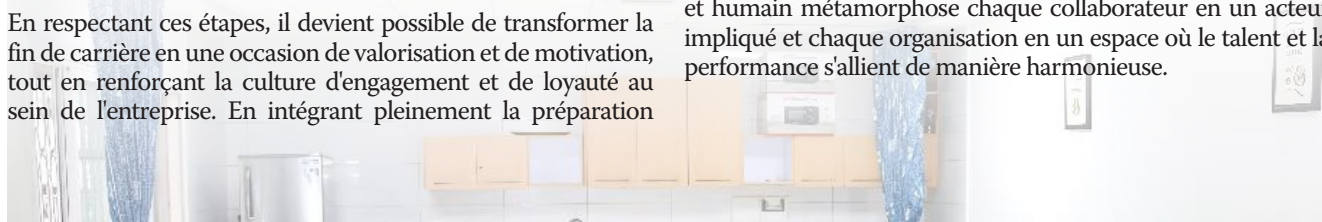
**Votre mot de fin...**

Placer le bien-être des collaborateurs et l'environnement de travail au centre de la stratégie d'une organisation n'est pas un choix optionnel, mais une exigence fondamentale pour quiconque vise une performance durable. Chaque espace conçu, chaque processus clair et chaque geste de reconnaissance participent à l'élaboration d'une atmosphère propice à l'épanouissement de la créativité, de l'engagement et de l'excellence.

Au FIDRA, nous sommes convaincus que veiller au bien-être des collaborateurs, les soutenir tout au long de leur parcours professionnel et préparer leur retraite active dépasse le cadre de la gestion des ressources humaines: c'est un investissement stratégique pour la réussite collective et l'image de marque de l'entreprise.

En somme, un environnement de travail réfléchi, dynamique et humain métamorphose chaque collaborateur en un acteur impliqué et chaque organisation en un espace où le talent et la performance s'allient de manière harmonieuse.

### *Une approche humanisée et soigneusement élaborée des départs exerce une influence directe sur l'image et l'attractivité d'une entreprise*



Assurance Vie • Assurance Non-Vie



# Akwaba SanlamAllianz

SanlamAllianz, le leader panafricain de l'assurance, dispose d'une vaste expertise et de ressources importantes. Nos forces et notre expérience combinées acquises sur plus de 200 ans vont créer une valeur considérable pour des millions d'Africains grâce à des économies d'échelle accrues, au partage de nos connaissances et à un portefeuille de produits plus varié et personnalisé afin d'améliorer la sécurité et la prospérité pour les générations à venir.

 **Sanlam | Allianz**   
Vivez en toute confiance



## Innovations et bonnes pratiques

# Le digital au service du temps humain

**La convergence stratégique entre les directions financières et RH est soutenue et accélérée par une vague d'innovations, tant technologiques que managériales. Ces nouvelles pratiques permettent non seulement d'optimiser les processus, mais aussi de construire une culture d'entreprise plus transparente, data-driven et inclusive.**

Le véritable enjeu de la transformation digitale pour les fonctions Finance et RH n'est pas tant technologique qu'humain et financier. Le marché offre une pléthore d'outils performants, mais leur adoption se heurte souvent à la résistance au changement et au manque de compétences. La clé du succès réside donc dans la capacité du binôme DAF-DRH à justifier l'investissement initial et à piloter la transformation organisationnelle qui rendra la technologie efficace selon le « Baromètre EY des DAF en Afrique - Édition 2025 » (retrouvez l'intégralité de ce baromètre à la page ...)

En Côte d'Ivoire, l'écosystème des solutions digitales pour la gestion d'entreprise est en pleine effervescence. Des acteurs locaux proposent un SIRH spécifiquement adapté au marché ivoirien (Bantoo). L'impact premier des outils est l'automatisation des tâches administratives et répétitives

(gestion de la paie, suivi des congés, administration du personnel). En centralisant les données et en réduisant les erreurs manuelles, ces plateformes génèrent un gain de temps considérable, comme en témoignent de nombreux directeurs financiers. Ce temps libéré est précieux : il permet aux équipes DAF et RH de se détourner des opérations à faible valeur ajoutée pour se concentrer sur l'analyse, la stratégie et l'accompagnement humain.

Au-delà de l'automatisation, l'innovation la plus prometteuse réside dans l'essor de l'analytique RH (People Analytics). Cette approche consiste à utiliser les données RH pour éclairer la prise de décision stratégique. En croisant les données de performance, d'engagement, de formation et de rémunération, les entreprises peuvent identifier les facteurs clés de la réussite, anticiper les départs de talents (turnover prédictif), optimiser les stratégies de recrutement et mesurer l'impact réel des politiques RH sur les résultats de l'entreprise. Des groupes à la pointe de la digitalisation investissent massivement dans la data et l'intelligence artificielle pour transformer leurs métiers, y compris la gestion de leurs talents, démontrant le potentiel de ces approches pour l'ensemble du secteur.

Les DAF et leurs équipes s'appuient désormais sur la technologie pour analyser les volumes massifs de données à leur disposition. Fondamentalement, pour gérer efficacement la fonction financière, deux types d'applications sont aujourd'hui indispensables : les logiciels de gestion financière et ceux de planification et d'analyse financières.

Un système de gestion financière innovant, basé sur le cloud, se présente comme une suite entièrement intégrée d'applications couvrant : la comptabilité et la finance de base, la gestion des dépenses, la gestion des risques et la conformité, l'approvisionnement direct et indirect et la gestion de portefeuille de projets. Ces solutions disposent de technologies avancées telles que : le machine learning, les assistants numériques et les outils d'analyse et de reporting intégrés.

Un système de gestion financière moderne permet d'automatiser les tâches manuelles et chronophages, libérant du temps aux équipes, et en particulier au directeur financier, pour qu'il puisse jouer pleinement son rôle stratégique et de conseil auprès de la direction. De plus, grâce aux mises à jour automatiques trimestrielles, ces applications restent constamment à jour, évitant toute obsolescence technique.

Bien que souvent liée aux systèmes de gestion financière, une suite complète de planification et d'analyse financières fournit des informations de gestion, en plus de la planification, de la budgétisation, de la modélisation de scénarios et des prévisions. En d'autres termes, les systèmes de gestion financière gèrent l'activité transactionnelle quotidienne et les systèmes de planification et d'analyse financières aident à gérer les plans financiers et stratégiques de l'entreprise : analyse, compréhension et reporting sur les performances de l'entreprise.

Grâce à une technologie appropriée, les DAF peuvent :

- Bénéficier d'une source fiable unique de données financières ;
- Utiliser des analyses intégrées pour évaluer l'état financier général, tel que le ratio de couverture de trésorerie, le ratio actuel, le ratio rapide et le ratio dette/capitale ;
- Créer et préserver des modèles financiers dynamiques et des prévisions, permettant une planification de scénarios par simulation ;
- Accélérer leur clôture financière en automatisant les tâches courantes ;
- Déterminer quels sont les lignes de produits et les produits les plus rentables ;
- Assurer la conformité aux réglementations locales et internationales en empêchant les utilisateurs non autorisés d'accéder aux droits et en imposant la séparation des tâches ;
- Comparer les résultats historiques aux budgets et aux prévisions et effectuer une analyse des écarts.

La planification et l'analyse financières dans le cloud aident les DAF à combler l'écart technologique, tandis que les données et les analyses en temps réel les aident ainsi que leurs équipes à fournir les bonnes informations au bon moment permettant des prises de décision stratégiques.

Source : [oracle.com/africa-fr](http://oracle.com/africa-fr)

## La montée des critères ESG dans les directions financières

Les critères Environnementaux, Sociaux et de Gouvernance (ESG) ne sont plus un sujet périphérique réservé aux départements RSE. Ils sont devenus un élément central de la stratégie d'entreprise, influençant directement la performance financière, l'accès au capital et la gestion des risques. La Côte d'Ivoire a d'ailleurs pris les devants en se dotant d'un Cadre de Finance Durable ambitieux. Ce cadre officiel vise à encadrer l'émission d'obligations « Vertes », « Sociales » et « Durables » pour financer des projets alignés sur le Plan National de Développement (PND) et les Objectifs de Développement Durable (ODD) des Nations Unies.

Dans ce contexte, le DAF est en première ligne. Son rôle évolue pour intégrer la mesure et le reporting de la performance extra-financière. Il est désormais chargé d'évaluer les risques financiers liés au changement climatique, de quantifier l'impact social des activités de l'entreprise et d'intégrer ces dimensions dans les décisions d'investissement et d'allocation de capital. La collaboration avec le DRH est ici essentielle, notamment sur le volet « S » (Social) des critères ESG, qui couvre des thématiques comme les conditions de travail, la diversité, l'inclusion et le dialogue social.

## Bonnes Pratiques de Gouvernance Financière Inclusive

Une gestion financière moderne et humaine repose sur des principes de transparence et de dialogue, qui renforcent la confiance et l'alignement au sein de l'organisation.

- **Transparence salariale** : L'opacité des systèmes de rémunération est une source majeure de frustration et de démotivation. Des entreprises innovantes, à l'instar de la startup MOON présente dans plusieurs pays d'Afrique de l'Ouest, ont mis en place des grilles de rémunération claires, transparentes et objectives. Chaque salaire est justifié par des critères connus de tous (expérience, niveau de responsabilité, ancienneté), ce qui élimine les soupçons de favoritisme et assure une équité interne.
- **Dialogue social constructif** : Comme l'illustre le cas de SIFCA, une gestion financière rigoureuse des avantages sociaux, des programmes de logement et des plans de formation est le socle d'un dialogue social apaisé et productif. Lorsque les engagements pris envers les collaborateurs et leurs représentants sont financés de manière soutenable et transparente, la confiance s'installe, ce qui est crucial pour la stabilité des opérations.
- **Partage de l'information et autonomisation** : Les SIRH modernes jouent un rôle clé dans cette nouvelle gouvernance. En offrant aux collaborateurs un accès direct et sécurisé à leurs propres données (bulletins de paie, solde de congés, suivi de formation) via des portails « self-service », ils favorisent une culture d'autonomie et de responsabilité. Cette transparence opérationnelle allège la charge administrative des services RH et renforce le lien de confiance entre le salarié et l'entreprise.



## NOTRE EXPERTISE

### Conseil

- ✓ ASSISTANCE JURIDIQUE
- ✓ FISCALITÉ
- ✓ CONSEIL RH
- ✓ INGÉNIERIE DES CONTRATS

### Capital Humain

- ✓ RECRUTEMENT
- ✓ INTÉRIM
- ✓ FORMATION
- ✓ ÉTUDES

### Audit

- ✓ AUDIT JURIDIQUE
- ✓ AUDIT FISCAL
- ✓ AUDIT SOCIAL & RH
- ✓ AUDIT ORGANISATIONNEL

Agréé

**FDFD**

FONDS DE DÉVELOPPEMENT  
DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE

#### PAYS D'INTERVENTION :

Cameroun  Côte d'Ivoire  Mali  Sénégal 





## Regards croisés DAF/DRH

# la double clé RH-Finance

Longtemps perçues comme deux sphères aux logiques opposées — l'une gardienne des chiffres, l'autre de l'humain —, la Direction Administrative et Financière (DAF) et la Direction des Ressources Humaines (DRH) apprennent aujourd'hui à parler un langage commun. Dans un contexte où la performance ne se mesure plus seulement en résultats financiers, mais aussi en engagement, en compétences et en durabilité, leur alliance devient stratégique.

Ce tandem, longtemps discret, se révèle être la double clé du succès organisationnel : la Finance structure, la RH impulse ; l'une sécurise, l'autre inspire. Ensemble, elles construisent une gouvernance nouvelle, capable d'aligner les impératifs économiques avec les ambitions humaines.

À l'heure des transformations digitales, de la pression sur les coûts et des attentes sociales renouvelées, le dialogue DAF-DRH s'impose comme un levier d'équilibre. Comment conjuguer rentabilité et bien-être ? Comment investir dans l'humain tout en garantissant la rigueur financière ? C'est à ces questions que répondent les regards croisés de ces deux fonctions désormais indissociables, au cœur du nouveau paradigme de la performance durable. Suivons donc les regards croisés de Béhi Togba Directeur central des ressources humaines de la CIE et Danielle Kouakou, Directrice administrative et financière chez EXPERTISE LOCALE Groupe.

REGARDS

## Danielle Kouakou

Directrice administrative et financière  
EXPERTISE LOCALE Groupe

### « La collaboration est bien plus qu'une coordination technique : c'est une coproduction stratégique »

**Q**uand la finance rencontre l'humain, c'est tout l'équilibre de l'entreprise qui se joue. Danielle Kouakou, DAF chez EXPERTISE LOCALE Groupe, plaide pour un tandem DAF-DRH fondé sur le dialogue et la clarté des périmètres. Selon elle, seule une alliance durable entre chiffres et valeurs peut transformer la gestion du capital humain en levier stratégique de performance. Suivons son expertise à travers cet entretien...

*Comment se construit concrètement la collaboration entre la DRH et la DAF autour des budgets RH ?*

De façon organisationnelle, la fonction de Direction De façon organisationnelle, la fonction de Direction Administrative et Financière (DAF) englobe souvent des missions administratives qui débordent sur le champ des ressources humaines. À l'inverse, la fonction de Direction Financière et Comptable (DFC) se concentre exclusivement sur la gestion budgétaire et comptable.

Dans notre cas, cette porosité entre finances et RH traduit une réalité de terrain : la fonction RH est partagée entre les deux directions. La DRH pilote la stratégie du capital humain – recrutement, formation, gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) ou encore administration du personnel – tandis que la DAF supervise la paie, le reporting financier et la conformité budgétaire.

Cette répartition claire des responsabilités permet une répartition fluide des budgets de fonctionnement et d'investissement. En pratique, la DRH exprime les besoins liés à l'évolution des effectifs, aux compétences et à la motivation des salariés ; la DAF, elle, structure et arbitre les ressources pour garantir la soutenabilité financière des projets RH. C'est une mécanique d'équilibre, où la vision stratégique se conjugue à la rigueur financière.

*Quels sont les points de friction les plus fréquents entre les deux fonctions ?*

Je ne parlerai pas de points de friction, mais plutôt de la nécessité de gérer efficacement les interfaces entre deux univers qui obéissent à des logiques différentes.

Le DAF agit dans un cadre budgétaire strict et veille à la maîtrise des coûts ; le DRH, quant à lui, défend l'investissement humain, parfois plus difficile à quantifier à court terme. La clé

réside dans une définition claire des périmètres d'action et une compréhension partagée de la vision portée par la Direction Générale.

Si les rôles sont bien définis et la communication fluide, la collaboration devient naturelle. J'aime comparer cette relation au ruissellement d'un cours d'eau : l'une des fonctions se situe en amont — elle prépare, planifie et anticipe — pendant que l'autre agit en aval — elle contrôle, régule et mesure. Ensemble, elles forment un flux continu au service de la performance collective.

En résumé, ce n'est pas la nature des missions qui crée la tension, mais le manque de synchronisation. Lorsque le dialogue est constant, les interfaces deviennent des leviers plutôt que des sources de blocage.

***A contrario, quels sont les bénéfices concrets quand DAF et DRH travaillent main dans la main ?***

Les bénéfices sont nombreux et tangibles.

Une bonne collaboration entre la DAF et la DRH favorise avant tout la circulation fluide des informations stratégiques et opérationnelles liées au capital humain : coûts salariaux, masse salariale prévisionnelle, performance par service, taux de turnover, etc.

Cette synergie permet également de bâtir des tableaux de bord partagés, intégrant à la fois des indicateurs financiers et humains. Cela aide la Direction Générale à prendre des décisions plus éclairées : investir dans la formation, ajuster la politique salariale ou revoir les effectifs avec une vision consolidée.

Enfin, sur le plan managérial, cette collaboration crée un climat de confiance. Le DRH se sent soutenu dans ses initiatives, le DAF gagne en compréhension des enjeux humains, et les managers disposent d'outils plus cohérents pour piloter leurs équipes.

Au final, ce duo devient un véritable moteur d'efficacité organisationnelle.

***Dans votre expérience, la « double clé RH-Finance » peut-elle vraiment améliorer la qualité de vie au travail ?***

Absolument. La qualité de vie au travail (QVT) s'améliore sensiblement lorsque le binôme RH-Finance fonctionne en transparence et en complémentarité.

Lorsque la communication financière est claire et partagée, les salariés comprennent mieux la stratégie de l'entreprise et

les arbitrages effectués. Cette transparence crée un climat de confiance et renforce le sentiment d'appartenance.

Par ailleurs, la politique de rémunération, les primes, les avantages sociaux (retraites complémentaires, assurances, mutuelles, dispositifs d'épargne) sont optimisés et mis en œuvre plus rapidement.

Mais au-delà des chiffres, c'est la philosophie de gestion qui change : la DAF et la DRH travaillent ensemble à rendre les politiques RH soutenables financièrement et équitables socialement.

C'est cette alliance qui garantit un environnement de travail stable, motivant et porteur de sens — une condition essentielle de la performance durable.

***Comment cette alliance DAF/DRH contribue-t-elle à fidéliser les talents et à améliorer la performance globale ?***

À mon sens, une entreprise performante repose sur un triptyque indissociable : Capital humain qualifié, Finance solide et Management visionnaire.

***Lorsque la communication financière est claire et partagée, les salariés comprennent mieux la stratégie de l'entreprise et les arbitrages effectués***

Lorsque la DAF et la DRH s'alignent sur cette vision, chacune joue pleinement son rôle : la direction des ressources humaines crée un environnement de travail attractif, fondé sur une culture d'entreprise forte, des perspectives d'évolution et des dispositifs de développement des compétences. La direction administrative et financière, de son côté, alloue les ressources nécessaires à ces ambitions, en veillant à ce que chaque investissement RH ait un retour mesurable sur la performance.

Concrètement, cela passe par la mise en place d'outils d'évaluation du ROI des actions RH (formation, mobilité, engagement) et d'indicateurs de performance croisant finances et capital humain.

Lorsque cette boucle vertueuse est installée, la fidélisation devient naturelle : les collaborateurs sentent que l'entreprise investit réellement en eux, et la performance collective s'en trouve durablement renforcée.

En résumé, je dirais que la collaboration DAF/DRH est bien plus qu'une coordination technique : c'est une coproduction stratégique. C'est elle qui assure à la fois la discipline financière et la valorisation du capital humain, les deux piliers d'une croissance responsable et durable.

## Béhi Togba

*Directeur central des ressources humaines CIE*

# « La DAF devient un mise en œuvre d'une

**Au croisement de la rigueur budgétaire et de la stratégie humaine, la collaboration entre la DAF et la DRH devient un véritable levier de performance globale. Pour Béhi Togba, Directeur central des ressources humaines de la CIE, cette alliance repose sur un dialogue constant et une compréhension mutuelle des enjeux. Il revient ici sur les fondements, les défis et les bénéfices d'une coopération devenue essentielle à la compétitivité des entreprises.**

*Comment se construit concrètement la collaboration entre la DRH et la DAF dans la gestion des budgets RH ?*

La relation entre la direction financière et la direction des ressources humaines dépasse largement le seul cadre budgétaire. Elle s'exerce à plusieurs niveaux : dès la phase d'élaboration du budget RH, bien sûr, mais aussi tout au long du cycle de vie des dépenses liées au personnel.

Les ressources humaines constituent un poste majeur dans les charges de l'entreprise : masse salariale, formation, impôts, cotisations sociales, fiscalité sur les salaires... Autant d'éléments qu'il faut comptabiliser, suivre et justifier. À cela s'ajoute la gestion des reversements à la CNPS, à la CNAM ou au titre de la Couverture Maladie Universelle (CMU).

En somme, la relation DAF-DRH est multiforme : les RH prélèvent, consolident et transmettent les données, pendant que la DAF s'assure de la conformité, du suivi et de la soutenabilité financière. C'est une relation de dépendance réciproque, qui exige rigueur, transparence et dialogue permanent.

# allié stratégique de la DRH politique RH ambitieuse »

*Quels sont les principaux points de friction entre les deux fonctions ?*

Leurs divergences naissent souvent d'une lecture différenciée de la masse salariale.

Pour la DAF, elle représente un poste de charge à maîtriser et optimiser. Pour la DRH, elle incarne un investissement stratégique dans le capital humain. Cette différence d'approche traduit la spécificité des logiques métiers : là où les financiers raisonnent en coûts et en rentabilité, les RH pensent en valeur et potentiel humain.

De plus, certaines zones techniques – comme la fiscalité des salaires ou les périmètres de dépenses imputables au personnel – suscitent parfois des incompréhensions. Mais ces frictions, lorsqu'elles sont gérées dans un esprit constructif, deviennent un moteur de progrès. Elles obligent chacun à mieux expliciter ses contraintes et à rechercher des compromis au service de l'entreprise.

*Et à l'inverse, quels bénéfices concrets tire l'entreprise de cette coopération ?*

Ils sont considérables. La direction financière vise l'optimisation et la sécurisation des ressources de l'entreprise ; or, cela n'est possible qu'avec des équipes compétentes et engagées, que la DRH met à disposition.

De son côté, la DRH a besoin de moyens financiers pour recruter, former, fidéliser et développer les collaborateurs. Ainsi, la DAF fournit les ressources, et la DRH les transforme en valeur ajoutée humaine.

Cette interdépendance fait des deux directions des partenaires naturels : leur collaboration crée les conditions d'un équilibre durable entre performance économique et performance sociale.

*Comment cette alliance peut-elle contribuer à fidéliser les talents et améliorer la performance globale ?*

La fidélisation repose sur trois leviers essentiels : la rémunération, la formation et les perspectives de carrière. Tous nécessitent un alignement étroit entre RH et Finance. La rémunération, d'abord, parce qu'elle dépend d'une trésorerie maîtrisée. La formation, ensuite, car elle représente un investissement dont le rendement doit être anticipé. Enfin, les perspectives d'évolution exigent des projections budgétaires et des arbitrages financiers.

Ainsi, la DAF devient un allié stratégique de la DRH dans la mise en œuvre d'une politique RH ambitieuse. Ensemble, elles sécurisent les talents et renforcent la performance globale de l'entreprise.

*Existe-t-il une « potion magique » pour une collaboration optimale entre DRH et DAF ?*

Non, il n'y a pas de recette miracle — il y a des femmes et des hommes qui apprennent à se parler, à se comprendre et à travailler ensemble. Comme le rappelait Paul Watzlawick, « on ne peut pas ne pas communiquer ». Même le silence ou l'inaction sont des formes de communication. La clé, c'est donc le dialogue permanent.

Lorsque chaque direction met en avant l'intérêt collectif, qu'elle comprend la contribution de l'autre à la chaîne de valeur et qu'elle accepte de construire des solutions communes, l'entreprise progresse.

En définitive, la véritable potion magique, c'est la communication : celle qui éclaire les contraintes, aligne les objectifs et transforme la coopération en levier de performance durable.

# Les DAF africains au cœur de la transformation : EY dévoile son baromètre 2025

Dans un contexte africain en pleine mutation, où la finance d'entreprise devient un véritable levier de compétitivité, EY livre la première édition de son Baromètre des Directeurs Administratifs et Financiers (DAF) en Afrique. À travers cette étude continentale, le cabinet d'audit et de conseil dresse un état des lieux sans concession des grands enjeux et défis qui façonnent aujourd'hui la fonction financière : transformation technologique, conformité réglementaire, gestion des talents, fiabilité des données ou encore intégration de la durabilité dans les stratégies financières.

Ce baromètre met en lumière un constat fort : les DAF africains ne sont plus de simples gardiens des chiffres. Ils deviennent de véritables partenaires stratégiques, moteurs de la performance et de la résilience des entreprises face aux mutations économiques et technologiques.

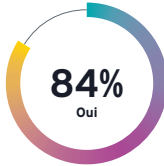
En publiant ce baromètre dans ses pages, RH Mag s'associe à EY pour offrir aux lecteurs un regard inédit sur les dynamiques à l'œuvre dans les directions financières du continent — un miroir fidèle des transformations en cours, mais aussi une invitation à repenser la collaboration entre RH et Finance, au service d'une croissance durable et inclusive.

## Stabilité économique et politique

Dans quelle mesure l'instabilité politique et les problèmes de gouvernance affectent-ils votre rôle en tant que directeur financier ?



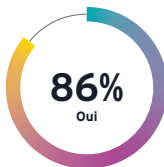
Les facteurs économiques ont-ils fortement impacté votre stratégie financière au cours de la dernière année ?



Comment évalueriez-vous le climat économique pour votre entreprise en Afrique ?



Votre entreprise est-elle prête pour les changements économiques sur le marché ?

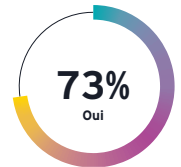


## Accès à la technologie et transformation numérique

Comment les problèmes liés à la connectivité Internet ou à la sécurité affectent-ils votre rôle ?



Votre entreprise a-t-elle un accès suffisant aux technologies financières nécessaires ?



Quel est le principal obstacle à la transformation numérique de votre fonction financière ?

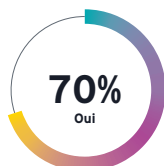


## Gestion des talents et recrutement

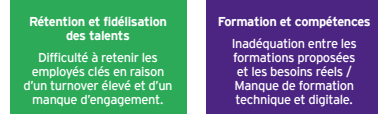
Comment évalueriez-vous le niveau de talent financier actuellement disponible sur le marché africain ?



Est-il difficile de recruter et de fidéliser des professionnels financiers talentueux dans votre région ?

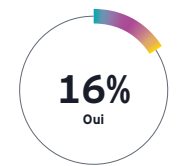


Quels sont principalement les problèmes de ressources humaines auxquels vous êtes confrontés ?

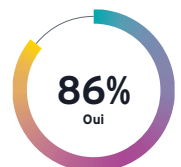


## Conformité et défis réglementaires

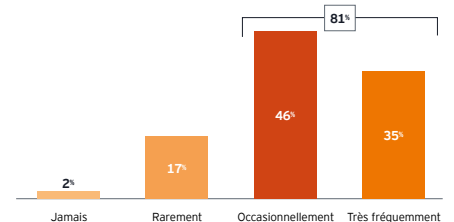
Votre entreprise a-t-elle rencontré des problèmes de conformité significatifs au cours de la dernière année ?



Pensez-vous que votre fonction financière est bien préparée à faire face aux changements réglementaires ?

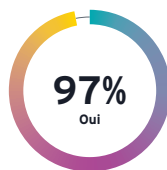


À quelle fréquence les changements réglementaires affectent-ils significativement votre stratégie financière ?



## Gestion des risques et contrôle interne

La gestion des risques est-elle une partie importante de votre rôle en tant que directeur financier ?



Comment évalueriez-vous les capacités actuelles de gestion des risques de votre organisation ?



Quel type de risque représente la menace la plus significative pour votre organisation ?

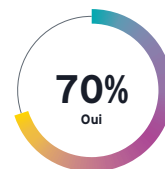


## Planification financière et analyse

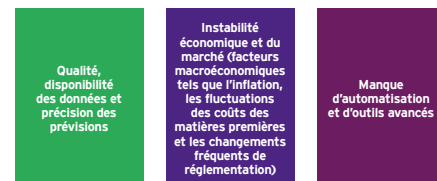
Comment évalueriez-vous l'efficacité de vos processus actuels de planification financière et d'analyse ?



Considérez-vous que vos prévisions financières sont suffisamment précises et fiables ?



Quel est l'aspect le plus difficile de vos processus de planification financière et d'analyse ?

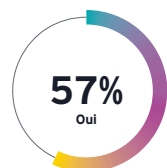


## Clôture, reporting et fiscalité

Comment évalueriez-vous l'efficacité de votre processus actuel de clôture financière ?



Votre organisation utilise-t-elle un système ou un logiciel de gestion de trésorerie ?

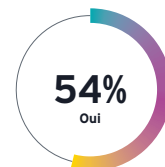


Quel est le principal domaine d'amélioration de votre gestion de trésorerie en 2025 ?



## Durabilité en finance

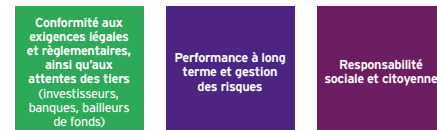
Votre entreprise intègre-t-elle des considérations ESG (Environnement, Social, Gouvernance) dans ses stratégies financières ?



Comment évalueriez-vous l'accent mis par votre entreprise sur la durabilité ?



Quelle est la raison principale pour laquelle votre organisation intègre la durabilité dans sa stratégie d'entreprise ?



# Tendances et perspectives

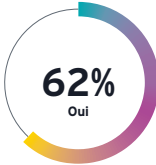
Quels sont les trois principaux défis auxquels vous êtes confronté actuellement en tant que directeur financier en Afrique ?

Risques macroéconomiques et réglementaires

Gestion de la trésorerie et des flux financiers

Ressources humaines et gestion des talents

Prévoyez-vous des changements significatifs dans le paysage financier en Afrique au cours des 5 prochaines années ?



Transformation numérique et adoption de l'IA

Développement des infrastructures techniques et technologies

Intégration économique régionale

Dans quelle mesure êtes-vous optimiste quant aux perspectives futures de votre industrie en Afrique en 2025 ?



# TOP 5 des défis

01 Technologie

02 Conformité et cadre réglementaire

03 Gestion des données

04 Contrôle interne

05 Gestion des talents

**RHmag**  
Valorisons le capital humain  
*c'est former et informer*

Votre Magazine  
**100%  
RH**



**Valorisons le capital humain**

Vallons, 2 Plateaux, Cocody, Abidjan / (225) 25 22 02 01 59 \_ 01 02 48 85 03  
intelligence@mzkgroup.info / www.mzkgroup.info



Le logiciel RH pour les entreprises en Afrique

# Digitalisez la gestion de vos ressources humaines !

De la gestion du recrutement à la paie, en passant par les workflows de validation et la gestion des performances.



Gestion du recrutement



Évaluation de la performance



Gestion des congés, note de frais



Gestion de la paie



Gestion des documents et contrats



Avance sur salaire

Demandez une demo

<https://socium.link/demo/>





## **LES RESSOURCES HUMAINES, NOTRE LEVIER DE PERFORMANCE.**

À NSIA, notre véritable valeur réside dans la diversité de nos collaborateurs. Plus de 3000 personnes animées par la même culture d'excellence, travaillent chaque jour à offrir des solutions de protection et de financement compétitives et innovantes pour offrir **le vrai visage de l'assurance et de la Banque.**



## Structurer la fonction RH en Afrique : un impératif pour accompagner la croissance des entreprises

Aniela Vé Kouakou

Présidente-Fondatrice AGILOYA Afrique

### Un constat : des RH souvent cantonnées à l'administratif

Dans bon nombre d'entreprises africaines, la fonction RH est encore perçue comme un service de gestion de la paie, des congés ou des contrats. Peu outillée, rarement représentée au comité de direction, la fonction RH demeure sous-exploitée alors même qu'elle devrait jouer un rôle stratégique. Résultat : difficultés à recruter les bons profils, fuite des talents, ambiance de travail tendue, turn-over élevé, et à terme une perte de compétitivité pour l'entreprise.

Or, les défis à relever sont multiples : professionnalisation, attractivité, fidélisation, montée en compétence, culture managériale... autant d'enjeux qui exigent des RH fortes, visionnaires et alignées avec la stratégie d'entreprise.

Structurer, c'est poser les fondations d'une croissance pérenne  
Structurer sa fonction RH, ce

n'est pas "faire comme en Occident".

C'est adapter les meilleures pratiques internationales au contexte africain, avec pragmatisme. C'est aussi créer une fonction RH à la fois humaine, performante et ancrée dans les réalités locales.

Cela passe par :

- Une clarification des rôles : recrutement, gestion des talents, pilotage de la performance, conduite du changement...
- La mise en place d'outils : fiches de poste, organigrammes vivants, cartographie des compétences, procédures RH, outils d'évaluation, SIRH adaptés ;
- La professionnalisation des RH: formation continue, coaching, mentorat, accompagnement des gestionnaires RH;
- L'alignement stratégique : intégrer les RH aux réflexions de direction générale, co-construire la vision et les priorités organisationnelles.

Le rôle des dirigeants : parrains du changement RH

Les dirigeants africains ont un rôle essentiel à jouer : la structuration des ressources humaines ne peut réussir sans leur impulsion. Il ne s'agit pas d'externaliser la fonction RH pour s'en débar-

asser, mais au contraire de bien l'installer durablement au cœur de l'entreprise en tant que levier de performance, de transformation et de résilience. Les entreprises qui choisissent d'investir dans l'humain sont souvent celles où la croissance devient maîtrisée, durable, et surtout porteuse de sens.

Une conviction : l'Afrique doit croire en ses talents

Chez AGILOYA AFRIQUE, nous accompagnons depuis 2018 des entreprises africaines de toute taille dans la structuration de leur fonction RH. Nous croyons profondément que l'Afrique dispose de talents puissants, compétents, engagés, qu'il faut savoir identifier, faire grandir et fidéliser. Cela commence par une organisation RH solide, pensée non comme une contrainte, mais comme une clé de performance durable.

Parce qu'aucune entreprise ne peut se développer durablement sans des femmes et des hommes alignés, outillés et épanouis.

## Marque employeur forte ? Priorisez la santé mentale

Regine Love Moukete

*Consultant QVCT / RPS / Transformation culturelle*

**Dirigeants africains, il est temps de prendre conscience que la santé mentale n'est pas un simple luxe ni une question secondaire de bien-être. C'est un enjeu stratégique fondamental, directement lié à la performance et à la pérennité de votre entreprise. En Afrique subsaharienne, près de 60% des salariés sont confrontés à un stress chronique qui entraîne une baisse significative de productivité, une hausse inquiétante des absences, mais aussi un présentéisme coûteux : des employés physiquement présents mais mentalement absents, ce qui impacte durablement l'efficacité globale (OIT, 2023). Négliger cet aspect, c'est risquer de perdre vos meilleurs talents au profit de concurrents plus innovants et responsables.**

Attention aux solutions importées, Attention aux solutions importées, souvent inadaptées aux réalités du contexte africain. Une multinationale en a fait l'amère expérience : ses programmes de bien-être, calqués sur des standards occidentaux, ont échoué faute d'avoir intégré les valeurs, attentes et réalités sociales propres à ses collaborateurs africains. Le secret du succès réside dans

des politiques sur mesure, ancrées dans le contexte local, valorisant sincèrement vos collaborateurs et garantissant un environnement où la santé mentale est respectée et protégée.

2025 offre encore quelques mois précieux pour inverser cette tendance. Engagez-vous sans tarder dans un diagnostic adapté, déployez des ateliers de gestion du stress culturellement pertinents, formez vos managers à détecter et accompagner les difficultés psychologiques, et créez des dispositifs d'écoute en partenariat avec des acteurs locaux. La flexibilité, la solidarité et une communication transparente sont des leviers essentiels pour déconstruire les tabous, instaurer la confiance et mobiliser durablement vos équipes.

Investir dans la santé mentale au cœur de votre politique Qualité de Vie et Conditions de Travail (QVCT)/ Bien-être au travail, c'est réduire l'absentéisme, le présentéisme, renforcer la cohésion des équipes et propulser la productivité/performance. Ce levier améliore également votre marque employeur, facteur clé d'attractivité dans un marché des talents très concurrentiel. Comme le



rappelle l'Organisation mondiale de la santé, « la santé mentale au travail est la clef d'une entreprise résiliente et performante » (OMS, 2024).

La balle est dans votre camp : faites de la santé mentale un pilier stratégique, allié puissant de la performance et du bien-être, pour assurer le succès durable de votre marque organisationnelle.



## IA et automatisation : faut-il craindre le coût de la maîtrise ou celui de l'imprudence ?

Séna Éva Sessou

*Expert-comptable, auteure et conférencière*

**En Afrique de l'Ouest, la fonction financière connaît une mutation silencieuse mais profonde. Sous l'effet combiné de la pression concurrentielle, des exigences réglementaires et des avancées technologiques, elle se redéfinit autour des piliers majeurs suivants : la data de la performance et de la gouvernance. L'intelligence artificielle (IA) et l'automatisation des tâches ne sont plus des concepts lointains. Elles deviennent des leviers d'efficacité et de transformation.**

À l'occasion de la journée nationale des finances et de la comptabilité du Togo, un atelier a réuni plusieurs Directeurs et Responsables Administratifs et Financiers issus de secteurs variés : hydrocarbures, industrie, télécommunication, immobilier, transport et conseil. Les échanges, empreints de réalisme, ont révélé que les DAF sont prêts à intégrer l'IA dans leur quotidien au-delà de la simple recherche d'information qu'ils lui confient aujourd'hui. 57 % des participants considèrent désormais l'IA comme un levier stratégique incontournable, tandis que 29 % la perçoivent comme un outil à expérimenter. La prise de conscience

est réelle ; la question n'est plus "faut-il y aller ?" mais "comment y aller durablement ?"

Mais si les DAF affichent cette volonté de progresser, une interrogation persiste : les Conseils d'Administration et les Directeurs Généraux sont-ils, eux, prêts à accompagner cette transformation en y allouant les ressources nécessaires ?

Selon Mme Nanna Sylla Coulibaly, Expert-comptable, membre du Conseil d'Administration et Présidente du Comité d'audit d'une banque d'affaires de Côte d'Ivoire, l'intégration de l'intelligence artificielle est devenue une priorité stratégique pour les entreprises africaines, car elle améliore la performance, la compétitivité et la gestion des risques. Toutefois, son déploiement reste encore exploratoire dans la majorité des organisations, faute de cadre de gouvernance et de maîtrise des risques. Pour elle, l'enjeu n'est donc pas seulement technologique, mais aussi stratégique. Adopter l'IA ? Oui, mais avec des mécanismes solides de contrôle et de conformité, sous la supervision du conseil d'administration.

Ce constat met en lumière la difficulté de concilier ambition et encadrement.

Dans de nombreuses entreprises, les arbitrages budgétaires privilégient encore les projets à retour rapide, au détriment des fondations structurelles indispensables à l'adoption de l'IA (organisation des données, sécurisation des systèmes et formation des collaborateurs).

Aujourd'hui, la structuration des données demeure incomplète, les systèmes d'information sont souvent cloisonnés et les processus de gouvernance encore perfectibles. Avant de parler d'intelligence artificielle, il faut parler de discipline informationnelle, soit organiser, fiabiliser et normaliser la donnée pour en faire une ressource exploitable et sécurisée.

Or, sur le terrain, un autre phénomène se dessine. De nombreux collaborateurs, parfois sans en avoir conscience, utilisent déjà des outils d'IA générative tels que ChatGPT, Gemini ou Copilot pour rédiger, analyser ou rechercher des informations. Cet usage spontané traduit une curiosité saine et une envie d'expérimenter. Mais il reste souvent superficiel car les utilisateurs se contentent de tâches basiques (reformulations, résumés, idées de texte) sans réelle création de valeur. Plus



préoccupant encore, certains y téléversent des données internes ou confidentielles sans aucune règle d'anonymisation, exposant leur entreprise à des risques de fuite d'informations sensibles.

Dans ce contexte, l'intégration de l'intelligence artificielle dans les systèmes d'information n'est plus seulement une tendance exploratoire en Afrique. Comme le souligne Mme Annick Sakho, Directrice Générale de Oracle Côte d'Ivoire, l'IA devient progressivement une priorité stratégique pour les entreprises tournées vers l'avenir. Cette évolution s'explique par la nécessité de renforcer la compétitivité, d'optimiser les processus métiers, d'automatiser les tâches, de mieux gérer les risques et d'accélérer la transformation digitale afin de répondre rapidement aux besoins des marchés africains, en constante mutation. Cependant, le rythme d'adoption varie selon les secteurs et la maturité numérique des entreprises. Pour véritablement intégrer l'IA, il est essentiel pour les entreprises africaines de relever le défi du coût de la connectivité, d'investir dans la formation et d'établir une gouvernance adaptée, ce qui fait de cette priorité un enjeu d'adaptation continue.

Certaines institutions financières africaines, comme Ecobank, ont déjà franchi ce cap, en nouant des partenariats avec des géants technologiques tels que Google Cloud. Pour Ecobank, cela marque un virage technologique majeur. L'entreprise pose ainsi les fondations d'une intelligence artificielle intégrée et d'une collecte intelligente de données au service d'une meilleure performance. Cet exemple montre que l'investissement dans la gouvernance des données n'est pas un luxe, mais une décision stratégique orientée vers la compétitivité et la résilience.

En d'autres termes, ne pas investir dans une IA maîtrisée revient à accepter le coût caché

d'une imprudence numérique. Le coût de la conformité sécuritaire (anonymisation, chiffrement, traçabilité, contrôle des accès) peut sembler élevé, mais il est dérisoire face aux pertes financières, aux atteintes à la réputation et aux sanctions réglementaires qu'entraînerait une fuite de données.

Faut-il donc se préoccuper du coût de la maîtrise, ou de celui, bien plus lourd, d'une mauvaise utilisation de l'IA ? La réponse semble évidente : mieux vaut former et encadrer plutôt que subir. Les entreprises

***Le capital humain  
demeure la première  
infrastructure  
digitale de l'Afrique.  
Une entreprise qui  
automatise sans  
former crée plus de  
risques que de gains***

africaines gagneraient à mettre en place au moins une formation de base sur l'usage responsable de l'IA et la confidentialité des données, afin d'instaurer un cadre d'utilisation clair et protecteur.

Ainsi, pour Mr Jean-Jacques ANTHONY, Directeur Général Adjoint CERGI SA, 1er éditeur Africain de logiciels bancaires, l'IA offre des perspectives réelles en matière d'efficacité et d'efficience, à condition que son utilisation s'inscrive dans une vision collective. Cela suppose la mise en place d'IA d'entreprise et la formation des collaborateurs

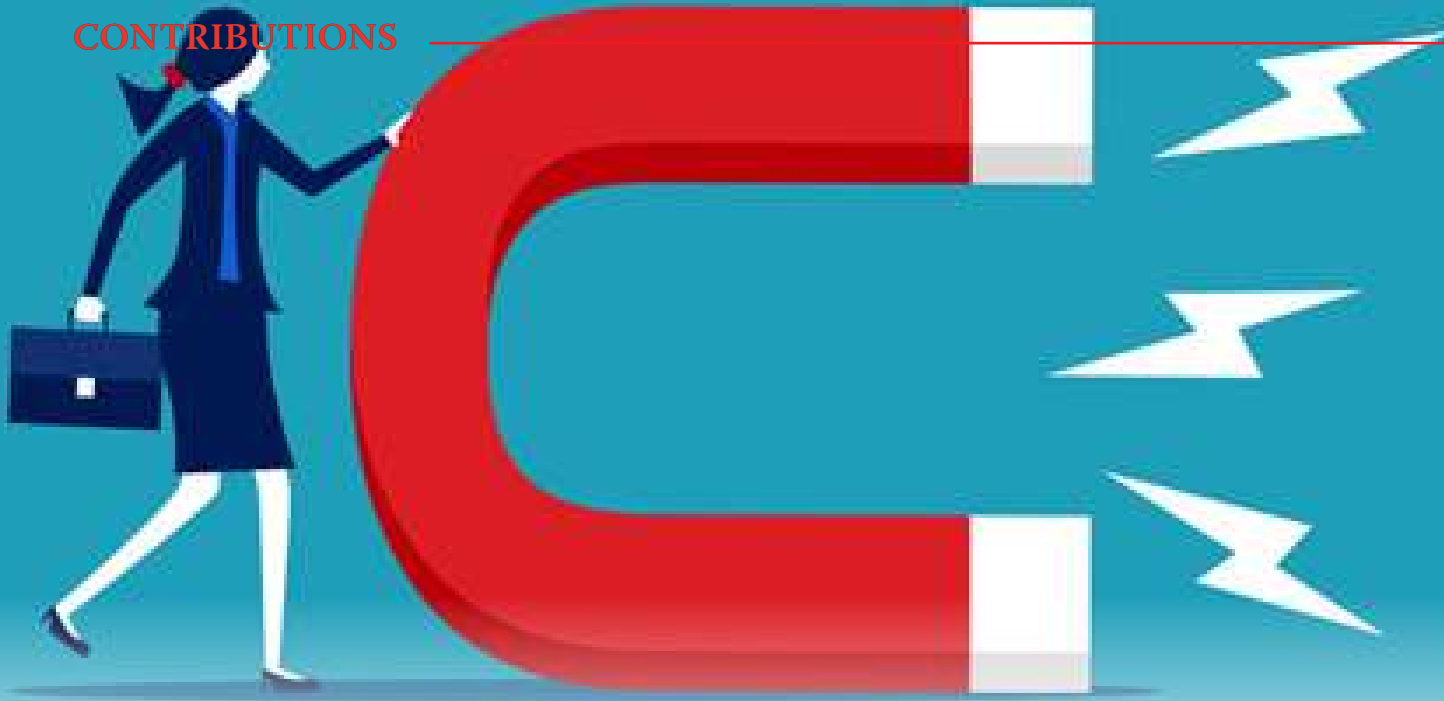
à un usage responsable, anticipant les risques de divulgation de données internes sensibles.

Ces propos résument l'enjeu essentiel : l'IA ne doit pas être perçue comme un outil individuel ou isolé, mais comme un projet d'entreprise structuré, partagé et sécurisé. La transformation numérique ne sera pas portée par les outils, mais par les femmes et les hommes qui les utiliseront.

Le capital humain demeure la première infrastructure digitale de l'Afrique. Tant que les collaborateurs ne sont pas formés à la gestion de la donnée, à la sécurité informatique et à l'usage responsable de l'IA, aucune technologie ne peut apporter de transformation durable. Une entreprise qui automatise sans former crée plus de risques que de gains.

Pour intégrer l'IA efficacement, les organisations africaines devront investir dans la montée en compétences, la documentation des processus, la fiabilisation de la data et l'instauration de règles de confidentialité robustes. Ce sont ces prérequis qui permettront à l'automatisation de produire des résultats tangibles comme la réduction des erreurs, la fluidité des opérations, une meilleure prise de décision et un renforcement de la transparence.

La fonction finance peut ainsi devenir un modèle d'IA responsable, où la performance repose sur des collaborateurs compétents, des données maîtrisées et une gouvernance claire. La véritable transformation n'est pas l'acquisition d'un outil, mais la capacité de l'entreprise à l'utiliser de manière éthique, sécurisée et stratégique. En ce sens, la révolution de l'IA est d'abord organisationnelle, éthique et humaine.



## Ce que le refus dit de nous : le test de la marque employeur

Yalis Sané

*Directrice du Capital Humain Groupe COFINA*

**La manière dont une entreprise refuse un candidat en dit souvent plus long que ses plus beaux discours de marque employeur. Derrière chaque non, se joue une occasion d'incarner, ou non, ses valeurs.**

On parle beaucoup de recrutement. On parle rarement de ceux qu'on ne recrute pas.

Et pourtant, c'est à cet instant discret, souvent négligé, que la marque employeur révèle sa véritable nature. Refuser avec respect, expliquer avec franchise, écouter avec attention : ces gestes, profondément RH, ont un pouvoir d'impact bien plus fort qu'on ne le pense. Car si la fonction RH agit, ajuste, organise, la marque employeur, elle, laisse une empreinte : ce que les talents retiennent, ce qu'ils racontent, ce qu'ils transmettent.

En Afrique francophone, la notion de marque employeur s'installe peu à peu dans les pratiques. Les entreprises valorisent leurs engagements, mettent en lumière leurs collaborateurs, soignent leur présence en ligne, notamment sur LinkedIn. Ce souci de représentation est une avancée. Mais il doit s'accompagner d'une cohérence dans l'expérience vécue, à tous les niveaux du parcours candidat, y compris lorsqu'il se solde par un refus.

Dire non à un candidat peut paraître anodin. Mais pour celui ou celle qui postule, c'est un moment marquant. Selon une étude de Talentegy (2020), 63% des candidats dans le monde ne reçoivent jamais de retour après avoir soumis leur candidature. Dans nos pays, où l'emploi salarié reste minoritaire (par exemple, plus de 85% des actifs ivoiriens évoluent dans

l'informel selon l'OIT, 2023), chaque candidature représente un espoir. Ignorer cette démarche, c'est envoyer un signal de fermeture. C'est affaiblir la confiance, bien plus vite que n'importe quel discours ne pourrait la réparer.

À l'inverse, certaines entreprises ont fait du refus un levier de considération. C'est le cas d'Airbnb, qui propose depuis plusieurs années un retour systématique aux candidats finalistes, avec des explications sur les raisons du choix. Ou encore de Buffer, une entreprise tech américaine, qui a mis en place une charte de transparence RH incluant des retours personnalisés aux candidats à partir du second tour d'entretien. Ces pratiques, loin d'être marginales, nourrissent une relation saine et durable avec les talents, même non retenus.



Chez COFINA, nous avançons un pas après l'autre, conscients que des failles subsistent encore, mais déterminés à les combler. La digitalisation intelligente nous soutient dans cette démarche et nous permet de progresser pour que, dans un futur proche, aucune candidature ne reste sans réponse. Car un « non », lorsqu'il est formulé avec attention, ne ferme pas la porte : il peut devenir demain un nouvel essai, si un poste correspond mieux au profil. À nous de faire en sorte que le candidat maintienne, d'ici-là, l'envie de reprendre l'aventure, et c'est le challenge que nous nous sommes lancé !

Chaque offre d'emploi peut susciter plusieurs milliers de candidatures. Selon une étude de Jobberman (2022), certaines de nos entreprises reçoivent en moyenne 2 000 candidatures pour un seul poste publié. Ce chiffre peut sembler décourageant, mais il ne doit pas justifier le silence. Grâce à des outils de gestion automatisée,

il est possible de répondre à chacun avec clarté et respect. Ce n'est pas une question de ressources, mais de posture. Et pour celles et ceux qui vont plus loin dans le processus, un retour humain, même bref, reste indispensable.

Ce travail discret forge, jour après jour, une réputation durable. Il rappelle une vérité essentielle : l'attractivité ne se décrète pas, elle se démontre. Pas uniquement dans ce qu'on dit, mais dans ce qu'on fait. Surtout dans les moments les plus silencieux.

Cette tribune est un appel : à remettre la relation humaine au cœur de l'expérience candidat, à transformer le refus en opportunité d'apprentissage, et à construire depuis nos réalités africaines des marques employeurs qui ne se contentent pas d'attirer, mais qui élèvent.





# Les défis de la performance des organisations : leviers contre la démotivation des collaborateurs

**Bih Dewolheur**

*Cadre Ressources Humaines CGECI*

L'organisation, qu'elle soit marchande ou pas doit sa performance à l'échelle de motivation de ses collaborateurs tout comme sa pérennité à leur adhésion au projet commun. On ne peut pas prétendre à une adhésion collective avec des collaborateurs démotivés. La nécessité d'appréhender les leviers contre la démotivation est un facteur clé de succès pour les organisations visant à améliorer leur performance. C'est pourquoi, l'actuelle contribution ambitionne de présenter quelques sources de démotivation qui pourraient, à court ou moyen terme, entacher l'amélioration continue des performances des employés et par ricochet, avoir un impact négatif sur la performance globale de l'organisation. Pour ce faire, l'approche qui semble essentielle pour l'appréhension de la question relève d'une expérience terrain réussie ; laquelle nous aidera à conseiller ou à préconiser quelques recommandations. En revanche, que recouvre avant tout, le terme « motivation » ?

Sous la plume de Vallerand et Thill (1993, p18) la motivation désigne « le construit hypothétique utilisé afin de décrire les forces internes et externes favorisant le déclenchement, l'intensité et la persistance des comportements ». En « français facile », pour emprunter les termes d'Alain Foka, journaliste camerounais, la motivation est l'ensemble des forces qui poussent une personne à faire quelque chose avec vivacité et dans la durée. On parlera alors de démotivation lorsqu'on a une détérioration ou une absence des forces susvisées.

Dans une ancienne vie professionnelle, nous occupions les fonctions de Responsable des Ressources Humaines dans le secteur des Bâtiments et Travaux Publics (BTP). Dès la prise de fonction, l'observation au bout de six (6) mois des attitudes du personnel a permis d'avoir le cliché des comportements réguliers du personnel à savoir :

- Le vol de matériel de travail ;
- Le gaspillage des consommables mis à disposition ;

- L'indisponibilité de certains collaborateurs clés au-delà des horaires règlementaires de travail ;
- L'indifférence des collaborateurs face à certaines situations difficiles de l'employeur ;
- La baisse de la qualité du travail dont la conséquence était des travaux supplémentaires ;
- Le manque d'initiatives qui se matérialisait par l'absence de propositions ou de volonté de s'investir dans un nouveau projet soumis à leur appréciation. ;
- Un taux d'absentéisme élevé ;
- Un taux de turn-over élevé.

L'analyse de l'ensemble de ces comportements a révélé un constat clair : le personnel est globalement démotivé. Les conséquences ont été sans appel : la performance de l'entreprise avait pris du plomb dans l'aile compromettant ainsi l'atteinte des objectifs annuels pour la troisième année consécutive. L'entreprise a été plusieurs fois interpellée par certaines parties prenantes soit pour non-re-

spect des engagements contractuels, soit pour exprimer des points d'insatisfaction.

C'est donc dans cet environnement peu reluisant que nous prîmes service à la suite d'un besoin exprimé par le top manager de recruter un spécialiste RH. L'un des objectifs majeurs assignés à mon recrutement était de réduire significativement le turn-over élevé, dont le corollaire direct était un désengagement croissant du personnel.

Dans cette dynamique, une enquête interne a été conduite, ciblant à la fois :

- les anciens collaborateurs ayant démissionné,
- et les employés encore en poste.

L'instruction de celui-ci ou les défis majeurs de notre recrutement étaient de réduire considérablement le turn-over élevé dont le corollaire était le désengagement du personnel. Dans cet élan, une enquête interne a été conduite ciblant à la fois les anciens collaborateurs ayant démissionnaires que les employés encore en poste. Pour les premiers, un "questionnaire de départ", communément appelé l'entrevue de sortie (exit interview) a été élaboré. Après avoir été contactés, plusieurs d'entre eux ont volontiers accepté, de se prêter à l'exercice en toute objectivité. Ces entretiens ont permis de mieux cerner les raisons de leurs départs et de recueillir des retours d'expérience utiles sur leur parcours au sein de l'entreprise. S'agissant des employés actuels, il convient de souligner qu'une enquête de satisfaction n'a pas été jugée pertinente, dans la mesure où les résultats des enquêtes précédentes n'ont jamais été partagés ni exploités de manière visible. De ce fait, le personnel a progressivement perdu confiance dans cet outil pourtant puissant de management des Ressources Humaines. Il fallut donc réinventer une méthode pour espérer leur adhésion. C'est ainsi que nous avons opté pour un entretien individuel avec le personnel. A cet effet, nous avons pris toutes les garanties auprès de l'employeur de sorte à préserver les droits et l'emploi des salariés. Un chronogramme sur trois (3) mois a été établi et nous avons, sur cette base, reçu le personnel. L'entretien était

aussi bien directif que semi directif et portait sur l'ensemble des sujets en lien avec la satisfaction du personnel, notamment le bien-être au travail, la relation avec la hiérarchie, les recommandations... A la fin de l'entretien, la restitution était faite à l'agent sous forme de résumé d'échanges. Le tout était synthétisé et consigné dans un fichier Excel. A l'issue de cet exercice, cinq (5) facteurs clé sont ressortis de manière récurrente comme ayant fortement contribué à la démotivation du personnel. Il s'agissait des facteurs suivants : le manque de reconnaissance de la part de l'employeur, le non-respect des engagements contractuels ou des promesses, l'absence de management participatif, le déficit de formation des équipes, et l'indifférence perçue de l'employeur à l'égard du bien-être physique et psychique des agents.

### *Pour accélérer la performance d'une organisation, il est primordial de lutter contre la démotivation des collaborateurs*

A la fin de la journée, nous avons élaboré un plan d'action correctif sur douze (12) mois et l'avons suivi avec rigueur. Le résultat a été exceptionnel. Les retards au travail étaient de plus en plus rares, les agents, même non-cadres travaillaient par objectifs et faisaient fi des horaires de travail. Les travaux supplémentaires ont considérablement diminué sur les chantiers. Bref, la performance de l'entreprise était au rendez-vous.

Que retenir ?

Pour accélérer la performance d'une organisation, il est primordial de lutter contre la démotivation des collaborateurs. Voilà pourquoi il est essentiel à tous les niveaux de management de l'organisation en synergie avec le Manager RH et le top manager d'agir sur plusieurs leviers tels que l'écoute active et le soutien individualisé, la reconnaissance et la valorisation du travail, le développement des compétences et des opportunités de carrière, ainsi que la création d'une culture d'entreprise positive et d'un environnement de travail de confiance et bienveillant.

Plusieurs pistes de réflexion pourraient encore être explorées pour favoriser la résolution de cette problématique, tant elles laissent entrevoir de nouvelles perspectives dignes d'approfondissement. Ce qui pourrait susciter un autre débat. Mais avant d'aller plus loin, nous choisissons ici de marquer une pause.



# Ange Kouakou

*Représentante Rotaract District 9101*

## « Former des leaders par l'action : la méthode Rotaract District 9101 »

Présente dans dix pays, la jeunesse du Rotaract District 9101 revendique un leadership fondé sur l'action, la responsabilité et les résultats. Dans cette interview, Ange Kouakou, Représentante du District, dévoile une gouvernance basée sur la rotation des responsabilités, la diversité comme levier stratégique et l'engagement citoyen comme véritable école de compétences humaines et professionnelles.

**Comment définiriez-vous l'esprit et l'identité du Rotaract District 9101, au regard des réalités diverses des pays qui le composent ?**

Le Rotaract District 9101 illustre une génération qui refuse l'isolement et qui choisit l'action solidaire. Dans nos dix pays, les défis diffèrent, mais l'élan reste le même: structurer l'engagement collectif autour de projets concrets, durables et utiles. Ici, l'énergie citoyenne se transforme en impact mesurable, avec rigueur et esprit d'équipe.

**Quelle est la philosophie du leadership au sein du Rotaract District 9101, et comment se traduit-elle concrètement dans votre mode de gouvernance ?**

Nous adoptons une pédagogie du leadership par l'expérience. Nous appliquons un principe fondamental: un mandat, un leader. Ce modèle assure la rotation des responsabilités, offrant à chaque membre la possibilité d'exprimer et de prouver son leadership. Ainsi, nul ne s'installe, nul ne s'éteint — chacun construit, apprend, puis transmet. Cette rotation favorise la diversité des visions, le renouvellement des idées et la responsabilisation collective. Au Rotaract, le leadership ne repose pas sur la durée d'un poste, mais sur la capacité de chaque jeune à inspirer, coordonner et obtenir des résultats durables au temps qui lui est confié...

**Quelles compétences clés les jeunes développent-ils concrètement à travers leur engagement au sein du Rotaract ?**

Au-delà des discours, nous construisons des compétences transférables et directement utiles dans le monde professionnel et citoyen :

- Leadership collaboratif : gérer les énergies humaines, fédérer autour d'objectifs communs.
- Gestion de projet : planifier, suivre, évaluer et réajuster.
- Communication stratégique : porter un message clair, influencer de manière positive.
- Gestion financière responsable : mobiliser, répartir et sécuriser des ressources.
- Pensée critique et éthique : décider avec responsabilité et sens des conséquences.

Ces compétences forment une génération capable de piloter le changement plutôt que de l'attendre.

### **En quoi la diversité culturelle et sociale du District 9101 constitue-t-elle un levier stratégique, et comment est-elle structurée au sein de votre organisation ?**

Notre district représente une mosaïque de cultures, de langues, de sensibilités et d'histoires. Loin d'être un défi, cette diversité est notre premier levier stratégique. Elle nous oblige à créer des espaces d'écoute active, de compréhension mutuelle et de co-construction. C'est dans cette logique que nous avons renforcé le rôle de notre Commission DEI (Diversité, Équité et Inclusion).

La Commission DEI veille à ce que chaque voix soit entendue, que chaque membre, quelle que soit son origine, son identité ou son parcours, se sente légitime et capable de contribuer pleinement. Elle accompagne nos clubs dans la mise en place de pratiques inclusives, dans la résolution des frictions culturelles, et dans la promotion d'un leadership accessible à tous.

Ainsi, notre manière de décider n'est jamais verticale. Elle est collaborative, interculturelle et ancrée dans le respect. La diversité n'est pas seulement ce qui nous définit : c'est ce qui rend nos décisions plus justes, nos projets plus pertinents, et notre action plus durable.

### **Quel est le projet phare du Rotaract District 9101 pour l'année 2025–2026, et quels enjeux sociaux adresse-t-il ?**

Cette année le Rotaract District 9101 consacre son Action d'Intérêt Public du District (AIPD) 2025–2026 à l'amélioration de la santé de la mère et de l'enfant à travers la réhabilitation du Centre de Santé de Agbangnanssou.

Le projet répond à un axe stratégique du Rotary international notamment, la santé de la mère et de l'enfant. Dans la localité de Agbangnanssou l'absence d'infrastructures de base compromet terriblement la prise en charge rapide et efficace des femmes, en particulier des femmes enceintes notre projet apportera des solutions concrètes et durables.

Trois actions majeures seront menées :

- La réhabilitation de la maternité du centre de santé,
- La création d'une salle de réveil post-accouchement équipée pour assurer la sécurité et le confort des mères,
- Ainsi que la distribution de vivres et de non-vivres (denrées alimentaires, couches, hygiène, moustiquaires, petit matériel médical).

### **Comment le Rotaract District 9101 mesure-t-il l'impact réel et durable de ses actions sur les communautés bénéficiaires ?**

Mesurer l'impact social exige une approche multidimensionnelle. Nous combinons des indicateurs quantitatifs, comme le nombre de bénéficiaires ou la valeur des ressources mobilisées, et des indicateurs qualitatifs, tels que la progression des comportements, l'inclusion des parties prenantes ou la capacité locale à maintenir les actions. Pour nous, un projet réussi est un projet qui change durablement une situation, et non seulement un projet visible.

« L'impact durable prime sur l'effet immédiate »

### **Comment le Rotaract accompagne-t-il les jeunes membres face aux défis sociaux, professionnels et personnels actuels ?**

Nous offrons une communauté solidaire et stimulante. Chacun y trouve un cadre où ses idées comptent et où sa contribution a une valeur réelle. L'engagement devient alors source de confiance et d'équilibre.

### **Quelle place occupent les partenariats dans votre stratégie d'action, notamment avec le Rotary, les institutions publiques et le secteur privé ?**

Nous adoptons une stratégie partenariale fondée sur la complémentarité des expertises. Le Rotary apporte l'expérience institutionnelle, les acteurs publics garantissent l'ancrage territorial, et le secteur privé introduit l'innovation et les opportunités économiques. Nous ne faisons pas "à la place de". Nous créons des chaînes de valeur sociales, où chaque acteur joue son rôle dans un mouvement commun : avec le Rotary, les institutions et le secteur privé. Ces partenariats donnent à nos projets une portée durable et structurante.

### **Quel message fort souhaitez-vous adresser, à travers RH Mag, à la jeunesse africaine et aux décideurs ?**

Aujourd'hui, nous, jeunesse africaine, et plus particulièrement celle des pays qui composent notre District 9101, pouvons affirmer avec force que nous ne subissons pas : nous PASSONS À L'ACTION !

Nous sommes une génération qui refuse le statu quo, qui s'engage résolument dans le service communautaire pour transformer nos communautés, une action à la fois.

### **Quelle est votre vision du leadership, et comment celle-ci se matérialise-t-elle dans les actions du Rotaract ?**

Au Rotaract, le leadership est évalué sur les résultats. Il est concret, transmis et partagé. Pour nous, le leadership se mesure à l'action. Nous accompagnons chaque membre à passer de l'idée à la mise en œuvre et de l'intention à l'impact. Cela se traduit par des projets structurés, des responsabilités clairement assumées, et une culture de redevabilité. Nous transformons donc

le leadership en résultats visibles : des solutions, des équipes autonomes, et une capacité réelle à influencer positivement la société.

Parce que notre leadership ne se proclame pas, mais se prouve par nos actions sur le terrain.

**Comment le District 9101 parvient-il à concilier vision commune et autonomie des clubs locaux ?** Nous définissons une vision commune fondée sur l'Émulation collective, tout en laissant à chaque club la liberté d'innover. C'est cet équilibre entre ligne directrice partagée et créativité locale qui garantit la cohérence, l'efficacité et la dynamique du district.

### **Quel message souhaitez-vous adresser aux jeunes qui hésitent encore à s'engager dans une organisation comme le Rotaract ?**

N'attendez pas que l'avenir vous soit donné. Contribuez à le construire. Le Rotaract est une famille, une école de leadership, un espace d'impact réel. Rejoignez-nous.

*Nous créons des chaînes de valeur sociales, où chaque acteur joue son rôle dans un mouvement commun : avec le Rotary, les institutions et le secteur privé*



## André Manahen Koffi sacré Super RH

**Neuf ans après leur création, les RH AWARDS confirment leur statut d'événement incontournable du management ivoirien. La soirée du 12 décembre au Sofitel Hôtel Ivoire a célébré l'excellence des pratiques RH qui transforment les entreprises et valorisent le capital humain.**

Le verdict est tombé dans une salle des fêtes comble : André Manahen Koffi, Directeur des Ressources humaines et des Services généraux de Total Energies Côte d'Ivoire, remporte le Prix Super RH de l'Année 2025. Cette distinction suprême salue un parcours exemplaire et une vision stratégique qui place l'humain au cœur de la performance. Au-delà de la reconnaissance individuelle, ce prix reflète l'évolution profonde du métier RH en Côte d'Ivoire : de simples gestionnaires administratifs, les directeurs des ressources humaines sont devenus des architectes de la transformation organisationnelle.

La soirée a également mis en lumière la relève avec Stéphanie Amengoua épouse Seya, Directrice des Ressources humaines de Servier, qui a décroché le Prix RH Espoir 2025, confirmant la montée en puissance d'une nouvelle génération de professionnels RH, porteurs d'innovation et de modernité. Cette reconnaissance illustre la vitalité du secteur et la capacité de renouvellement des pratiques managériales dans le pays.

Les RH AWARDS 2025 ont dressé un panorama de l'excellence à travers cinq secteurs stratégiques de l'économie. Dans le secteur public et parapublic, Letondal Kouassi Kouamé de l'ONEP a été récompensé pour sa contribution à la modernisation de la gestion RH dans l'administration. Le secteur Banque, Assurance, TIC et Services a honoré Hélène Guibila épouse Akesse, Directrice de l'Organisation et du Capital humain de FIDRA, distinguée dans un domaine en pleine transformation digitale. André Manahen Koffi a confirmé son leadership en remportant également le prix du secteur BTP, Mines, Énergies, Transport, Logistique et Distribution. Quant au secteur Agro-industrie et Chimie, il a été représenté par Epiphane Adigoun, Directeur des Ressources humaines de Coca-Cola Donga Bottling Company au Bénin, témoignant de la dimension régionale de l'événement et de son rayonnement en Afrique de l'Ouest.



Le moment le plus symbolique de la soirée fut l'attribution du Prix Marcel Zadi Kessy du Manager Social de l'Année 2025 à Kinapara Coulibaly, Directeur général du BNETD. Ce prix, qui porte le nom d'une figure emblématique du management ivoirien, récompense bien plus qu'une compétence technique : il célèbre une philosophie de gouvernance. Le jury a salué un leadership ancré dans l'humain, caractérisé par un dialogue social renforcé et permanent, une politique de formation structurée et ambitieuse, une attention constante au bien-être des collaborateurs, et une vision où le capital humain devient levier de performance durable. Cette distinction rappelle une vérité fondamentale : dans un contexte économique en mutation rapide, les organisations qui réussissent sont celles qui investissent dans leurs équipes.

Les RH AWARDS ne se limitent pas à une soirée de gala. Ils incarnent un mouvement de fond qui transforme progressivement la culture managériale ivoirienne. En valorisant les meilleures pratiques, l'événement crée un cercle vertueux d'émulation et d'amélioration continue. Chaque lauréat devient un modèle, chaque pratique récompensée une source d'inspiration pour les centaines d'entreprises et d'institutions qui cherchent à optimiser leur gestion des talents. La 9<sup>e</sup> édition confirme ainsi que le capital humain n'est plus une variable d'ajustement, mais le socle sur lequel se construit la compétitivité et la pérennité des organisations ivoiriennes. Les RH AWARDS 2026 promettent déjà de poursuivre cette dynamique d'excellence et d'innovation au service du management et du développement humain en Côte d'Ivoire.





**André Manahen Koffi**  
(Total Energies Côte d'Ivoire) - Secteur BTP, Mines, Énergies, Transport, Logistique et Distribution – Super RH

« Recevoir à nouveau cette distinction est un honneur, mais surtout une responsabilité. Dans des secteurs aussi exigeants que les nôtres, la performance durable passe par une gestion rigoureuse, humaine et stratégique du capital humain. Ce prix renforce ma conviction que les RH sont un levier central de compétitivité et de sécurité des organisations ».



**Hélène Guibila épouse Akessé**  
(FIDRA) - Banque, Assurance, TIC et Services

« Ce prix consacre une vision collective : celle d'une fonction RH résolument tournée vers l'innovation, l'agilité et la transformation digitale. Dans un secteur en mutation permanente, notre rôle est d'accompagner les talents, de sécuriser les compétences et de préparer l'avenir. Je partage cette reconnaissance avec toutes les équipes qui portent cette ambition au quotidien ».



**Stéphanie Amengoua épouse Seya**  
(Servier) RH Espoir 2025

« Recevoir le prix RH Espoir aux RH Awards 2025 est un immense honneur qui me touche particulièrement. Cette distinction récompense un engagement collectif, celui de mes équipes et de Servier, qui me font confiance et m'offrent chaque jour l'opportunité d'apprendre, d'innover et de contribuer à une fonction RH plus humaine et plus stratégique. Ce prix est pour moi une source de motivation supplémentaire pour continuer à œuvrer au développement du capital humain, avec passion, rigueur et audace, au service de la performance durable de l'entreprise ».



**Letondal Kouassi Kouamé**  
(ONEP) – Secteur public et parapublic

« Cette distinction est avant tout celle d'une administration qui ose se transformer. Moderniser la fonction RH dans le secteur public, c'est replacer l'humain au cœur de l'action publique, tout en intégrant des outils modernes, plus transparents et plus performants. Je reçois ce prix comme un encouragement à poursuivre cette dynamique de changement au service des citoyens ».



**Epiphane Adigoun**  
(Coca-Cola Donga Bottling Company, Bénin) – Agro-industrie et Chimie

« Cette reconnaissance dépasse ma personne et même mon entreprise. Elle illustre le potentiel des talents RH en Afrique de l'Ouest et la capacité de notre région à produire des pratiques RH de haut niveau. Je suis fier que le Bénin et l'agro-industrie soient mis en lumière à travers cet événement à forte portée régionale ».





## Working along with you today and tomorrow for shared competence

### International independent consulting firm

specialized in Audit, Accounting, Tax and Business services

#### VALUES

##### • Integrity and independence

Our principles of integrity guide us in the exercise of our profession, which makes us a full independent partner.

##### • International cultures and ambitions

Our customers are mostly in Africa. We continue our international expansion in order to serve the ambitions of our customers worldwide.

##### • Constant continuity and loyalty

Our relationships with our customers are sustainable and based on mutual trust. The availability associated with the diversity of our expertise strengthens our value added.

#### SKILLS

In order to bring the best expertise possible to ensure the success of the various missions, our team is led by one or two of our Senior partners, all registered on the Board of the Chartered Accountants of Côte d'Ivoire.



#### MANAGEMENT

**Abou-Bakar OUATTARA**  
Senior Partner, CEO  
Graduated Chartered Accountant  
Accredited Expert at the Courts and the Court of Appeal

#### BUSINESS

##### Audit and auditorship / Insurance corporate services

Dedicated to large corporations and SMEs / SMLs, it includes all activities of auditing and consulting.

##### Business advisory services

Our teams dedicated to supporting, gather the technical expertise and sector-based knowledge to accounting, financial and strategic services.

##### Legal and tax advisory services

Goodwill Audit & Consulting has set up a network of specialists that provide a permanent tax monitoring, to develop a high level of service.

##### Corporate finance services

Our teams support you in structuring and assembling your financial records from banks and financial institutions.

#### SCOPES

- Auditing and inputs
- Telecommunications, IT and Electronics
- Mining, Petroleum and Energy
- Insurance, Banking and Financial Institutions
- Industries, Agribusiness
- Territory Development
- Services, Retail and Hotel business
- Associations, NGOs and Projects
- Closeouts & Forensic expertise, Interim Administrations
- State & Public Administration, Local Authorities

# bnetd

Bureau National d'Études Techniques et de Développement

## FAÇONNER LA CÔTE D'IVOIRE ET L'AFRIQUE DE **DEMAIN**



INFRASTRUCTURES DE TRANSPORTS • CONSTRUCTION ET ÉQUIPEMENTS • GESTION URBAINE ET DÉVELOPPEMENT LOCAL • INDUSTRIE, ÉNERGIE • INFORMATION GÉOGRAPHIQUE • ÉCONOMIE ET INGÉNIERIE FINANCIÈRE • AGRICULTURE ET DÉVELOPPEMENT RURAL • ENVIRONNEMENT, ASSAINISSEMENT ET HYDRAULIQUE • ÉCONOMIE NUMÉRIQUE

**ÉTUDES ET CONCEPTION • ASSISTANCE ET CONSEIL • SUIVI ET CONTRÔLE DE TRAVAUX**

+225 27.22.48.34.00 BNETD BNETD\_CI BNETD BNETD bnetd.ci