

RHmag

Partageons l'expérience RH

Digitalisation de la fonction RH

Quels défis pour les RH à l'heure d'une transformation digitale accélérée ?

Amorcée depuis quelques années maintenant, la transformation digitale des entreprises s'est brutalement accélérée du fait des confinements successifs imposés par la crise sanitaire mondiale. Cette accélération a provoqué de nombreux changements structurels dans les entreprises.

Encore méconnue il y a quelques années, la transformation digitale est aujourd'hui un enjeu de performance, de compétitivité mais surtout de pérennité pour les entreprises. Face à ce constat, les enjeux pour les RH émergent et deviennent nombreux : accompagner la transformation, digitaliser la fonction RH, être au cœur de l'innovation, pallier l'obsolescence des compétences, améliorer la gestion des talents, organiser le travail autrement...



4

signes qui prouvent que vous devez promouvoir le bien-être dans votre entreprise/équipe



NOTRE MISSION

Assurer la disponibilité des médicaments essentiels de qualité dans les établissements sanitaires publics et parapublics, et assurer leur accessibilité financière aux populations vivant en Côte d'Ivoire

NOTRE VISION

Etre un pôle d'excellence dans l'espace UEMOA en matière d'achat, de stockage et de distribution de médicaments essentiels et intrants stratégiques, aux structures publiques de santé.

ASSURANCE QUALITÉ PHARMACEUTIQUE

- Conformité aux recommandations de l'OMS;
- Préqualification Produit/Fournisseur;
- Contrôle qualité au laboratoire;
- Respect des normes des bonnes pratiques de stockage des produits pharmaceutiques;
- Utilisation de glacières et de réfrigérants COLD WAY pour les produits de la chambre froide.
- Suivi GPS + Cadenas intelligents
- Monitoring des conditions de stockage de transport

LA NOUVELLE PSP CI EN CHIFFRES

- 7 entrepôts répartis sur 4,21 ha pour une capacité de stockage de 10.013 palettes et 2 entrepôts extérieurs d'une capacité de 5.256 palettes.
- 21 circuits de livraison
- 1178 références de produits pharmaceutiques avec 814 références en routine dont 364 produits des programmes nationaux de santé prioritaire.
- 30 camions équipés de GPS et du système de "Cadenas intelligents" qui parcourent 25.000 km par mois.
- 670 clients pour un total de 43000 colis traités et distribués en moyenne par mois soit environ 1900 palettes.

DEFIS

- 1 Couverture Maladie Universelle (CMU)**
 - Assurer la disponibilité continue de 242 références au cours de la CMU.
 - Mise en œuvre du plan d'opérationnalisation CMU
- 2 Déconcentration**
 - Poursuivre la déconcentration des activités de distribution de la Nouvelle PSP-CI.
 - Plan de déconcentration (Gagnoa, Korchogo, Abengourou)
- 3 Traçabilité**
 - Faire progresser le niveau d'automatisation du traitement des commandes et celui de la traçabilité des produits achetés et distribués par la Nouvelle PSP-CI

Edito

Par Ange Tra Bi



CONSTRUIRE LE LEADERSHIP ET LE CO-LEADERSHIP DANS LE GROUPE/ DANS L'ESPRIT D'ÉQUIPE

C'est un truisme de dire que les Hommes évoluent dans des milieux où ils sont appelés à interagir les uns avec les autres. Un tissu de relations se développent sur la base de liens plus ou moins affectifs adossé à un type de groupe qui est, soit biologique (famille, village) soit associatif (communauté religieuse, parti politique, association, société et autres). Dès lors, le vécu de l'Homme qui résulte de son évolution dans tel groupe ou tel autre est bien souvent teinté d'expériences positives ou négatives ou des deux à la fois et participe de la construction de la personnalité de l'individu et de son leadership, étant entendu que la notion de leadership allie à la fois le savoir et le savoir-être, c'est-à-dire, la compétence et le tempérament du leader.

L'entreprise, groupement à but lucratif est animée par des individus de valeur et d'origine diverses, avec des compétences techniques tout aussi diverses et des qualités éthiques à géométrie variable. La fusion sinon la confusion de toutes ces singularités constitue à n'en point douter une ressource de valeur, motrice du développement de son activité.

C'est en effet, de la capacité du leader ou du manager à tirer la meilleure quintessence de ces ressources (ressources internes personnelles ou ressources de l'environnement) et à les mobiliser en vue de la réalisation d'une vision commune préétablie, qu'il contribuera à asseoir la réputation de crédibilité de son organisation et son style de leadership ou de management.

Cette dernière posture est bien celle assumée par le leader qui, en réalité, est celui qui se met au service du groupe. Il expose clairement sa vision, partage sa stratégie, fait des propositions, amène les collaborateurs à en faire de même et fait preuve d'une écoute attentive et active. Comme un chef d'orchestre, il dispose et définit les tâches des uns et des autres de sorte à créer les conditions les plus propices possibles à l'exploitation du potentiel individuel de chacun.

Les attitudes d'humilité, d'ouverture, de service, d'observation et d'écoute sont des dispositions à avoir absolument pour qui entend déployer son leadership ou son co-leadership au service d'une organisation.

Entreprise Editrice
INTELLIGENCE
SARL au capital 10 000 000 FCFA

Directeur de Publication
Ange Tra Bi

Rédaction
Rédacteur en Chef
Arsène Diomandé
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

Redacteurs
Arsène Diomandé
Alexis Kacou Bi
Cédric Zohé
Adama Coulibaly

Service commercial
Tél. : (225) 27 22 47 54 30
Cel. : (225) 01 02 48 85 03

BAMAHO
Tél. : (223) 20 80 14 70

OUAGA
Tél. : (226) 25 33 42 57

Impression
HOODA GRAPHICS

Adresses
Cocody-Rivière 3
Cité COPRACI
01 BP 10 671 Abidjan 01
rhmag@rhmag.ci
www.mzkgroup.info

Dépôt légal
11685 du 19 Janvier 2015

Tirage
5 000 exemplaires



N°43



6



28



24



30



32



16



10

06 ACTUALITÉS

- 06 Distinction des meilleurs DRH et Dirigeants d'entreprise / Les candidatures pour les RH Awards 2021 sont ouvertes
- 07 Gestion des Ressources Humaines au Mali / Des prix pour la promotion des meilleures pratiques RH
- 08 Workshop RH 24 / L'élaboration d'une grille salariale
- 10 Résilience des entreprises / Financiers et Logisticiens mènent la réflexion à Yamoussoukro
- 12 1^{ère} édition des journées nationales de la logistique et des achats (jnla) / la révolution de la formation continue au contact des pairs
- 14 1^{ère} édition du Café RH de Lomé / La Côte d'Ivoire partage son expérience avec ses confrères Togolais et Béninois

16 CONTRIBUTIONS

- 16 Jean-Fabrice Kacou Bi, DRH Unilever : "Comment faire passer le service paie de l'ombre à la lumière"
- 24 Gwendoline Monnier, Ergonome et Psychologue du travail - Fondatrice du cabinet Ergoview : "Comment créer les conditions de bien-être au travail : les bénéfices de la QVT"
- 49 Kadio Moulouh Jean-Paul, DRH 911 Security – "La valeur ajoutée dans les pratiques RH"

18 DÉCRYPTAGE

- 18 La délégation et le contrôle efficace

52 TRIBUNE LIBRE

27 REGARDS CROISÉS

- 27 Digitalisation de la fonction RH / Quels défis pour les RH à l'heure d'une transformation digitale accélérée ?
- 28 Roselyne Kalou, DRH Bridge Bank Group / « Pour les RH, le digital ne rime pas forcément avec les grands moyens mais avec de la volonté »
- 30 Jean-Jacques Chatelain, DRH Palm-CI / « Je considère que tout ne peut pas être digitalisé dans le domaine des ressources humaines »
- 32 Maud Camara, Directrice des Ressources Humaines et de l'Administration Petro Ivoire / « Il ne faut pas digitaliser parce que tout le monde le fait... »

36 PUBLI-REPORTAGE

- 36 Sortie d'ouvrage - Cocktail de délires...

38 L'INTERVIEW

- 38 Jean-Fabrice Kacou Bi, DRH Unilever : "Un très bon technicien sans soft skills n'irait pas bien loin en entreprise..."

50 TOPOS BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL

- 51 4 signes qui prouvent que vous devez promouvoir le bien-être dans votre entreprise/équipe

53 OUTILS RH

- 53 Les outils de la gestion RH

48 CAS PRATIK

55 À L'ÉCOLE DU RECRUTEMENT

- 55 Les 5 principes du recruteur humain



Distinction des meilleurs DRH et Dirigeants d'entreprise

Les candidatures pour les RH Awards 2021 sont ouvertes

Les candidatures des RH Awards, Edition 2021, ont été ouvertes ce mardi 22 juin 2021, au cours d'un point-presse de lancement animé par Ange Tra Bi, Directeur de Publication de RH MAG, initiateur des RH Awards, en compagnie d'Eugenie Kassi Attia, DG du cabinet EGK HR, à la Chambre de Commerce et d'Industrie de Côte d'Ivoire, Abidjan-Plateau. Lesdites candidatures se reformeront le 20 septembre 2021.

Reportée sine die en 2020, en raison des mesures restrictions liées à la maladie à Coronavirus, la cérémonie des RH Awards qui est à sa 5ème édition se tiendra le samedi 4 décembre 2021, lors d'un dîner de gala, au Sofitel Hôtel Ivoire. Revenant sur les enjeux et les objectifs de cette cérémonie de distinction, M. Tra Bi a indiqué que « les RH Awards s'inscrivent dans la perspective de la valorisation de la fonction Ressources Humaines, que RH MAG, magazine spécialisé dans les Ressources Humaines, dans sa politique de vulgarisation et de promotion du mérite de la fonction RH, initie depuis l'année 2016. Les quatre éditions précédentes ayant enregistré la participation d'entreprises de référence en Côte d'Ivoire et permis de récompenser des professionnels des Ressources Humaines reconnus et qui font autorité dans leur communauté professionnelle, il espère que cette « édition-reprise qui met en avant la résilience des entreprises à l'épreuve de la Covid 19 se sera appropriée par les gestionnaires RH et dirigeants car les entreprises ont su résister à la menace et protéger le travail des collaborateurs. Les premiers acteurs de cette résilience sont les Gestionnaires RH qui sont à la fois avec le patron et le petit employé ». A sa suite, Eugénie ATTIA KASSI est revenue sur les conditions de récompenses. Selon elle, « après une année de

disette du fait de la COVID-19, cette prestigieuse compétition reprend avec des ambitions toujours plus hautes ». Faut-il le noter, les distinctions des RH Awards émanent d'une évaluation rigoureuse, reposant sur des critères objectifs, et conduites par un jury composé de professionnels des métiers des RH. En outre, pour garantir la crédibilité du concours, ces prix sont certifiés par le cabinet international Deloitte depuis l'édition 2017. Pour l'édition 2021 cet accompagnement est reconduit comme l'a annoncé le représentant dudit cabinet, M. Jacques Claver SOSSOU, lors de son intervention. Rappelons qu'aux RH Awards, deux (2) grandes catégories de prix sont décernées. Il s'agit des prix décernés aux Professionnels de la gestion des Ressources Humaines à savoir le Prix RH Espoir, les RH Awards sectoriels et le Super RH Awards et les prix décernés aux Top managers, le Prix RH Awards du Manager Social dénommé Prix Marcel ZADI KESSY. La communauté RH, composée principalement des associations RIGRH, APRH CI, GRH Médiation, AGRH, a été représentée par Ohounou YAO, Président de GRH Médiation qui a dit, au nom de ses confrères, toute sa gratitude et sa reconnaissance aux initiateurs de cet événement qui se trouve être aujourd'hui un rendez-vous majeur pour les acteurs de la fonction RH.

Cédric Zohé



Gestion des Ressources Humaines au Mali

Des prix pour la promotion des meilleures pratiques RH

L'Association Malienne des Gestionnaires des Ressources Humaines (AMAGRH), en partenariat avec le cabinet Mali Assistance Services (MAS), a organisé la première édition des prix de la promotion des meilleures pratiques de gestion des ressources humaines du Mali. Elle a eu lieu le samedi 10 avril 2021 dans la salle polyvalente « Adame Ba Konare » de l'Immeuble Timbuktu sis à Bamako-Sotuba.

Cette cérémonie qui réunissait le gotha des professionnels RH avait pour objectif de valoriser les praticiens tout en décernant des prix aux meilleures pratiques de la gestion des ressources humaines selon plusieurs catégories. Un prix du meilleur(e) gestionnaire des ressources humaines Senior, octroyé à un praticien de la fonction RH ayant au moins 05 ans d'expérience à des postes de premier plan chez un employeur basé au Mali dont l'effectif permanent est supérieur à 100 employés. Un autre du meilleur

employeur attribué à un employeur dont la majorité du personnel relève du code du travail. Le prix de la meilleure administration décerné à un employeur dont la majorité du personnel relève des statuts de la fonction publique ou des collectivités territoriales. Et enfin, le prix du meilleur gestionnaire des ressources humaines Junior qui récompense un praticien de la fonction RH ayant au moins 03 ans d'expérience à des fonctions RH chez un employeur basé au Mali et dont l'effectif permanent est de 100 employés au plus et l'effectif en gestion déléguée est, lui, de 50 employés au moins.

Les lauréats pour cette première édition sont respectivement Thierno Hady Kanté, le Ministère de l'Administration territoriale et Ibrahim Gatta.

A travers ces prix, l'Association Malienne des Gestionnaires des Ressources Humaines (AMAGRH) et son partenaire, le cabinet Mali Assistance Services (MAS) se donnent pour mission de promouvoir la fonction de gestionnaires de ressources humaines à travers le Mali tout en faisant connaître les valeurs qui incarnent ce noble métier. « Nous voulons que les GRH soient vus autrement... », a martelé le Président de l'AMAGRH, Mohamadou Maguiraga.

Alexis Kacou Bi



Workshop RH 24

L'élaboration d'une grille salariale

Le 24ème Workshop RH de l'Amicale des gestionnaires des ressources humaines de Yopougon (AGRH Yop) s'est tenu le samedi 26 juin 2021 à Abidjan-Cocody. Devant plusieurs centaines de professionnels RH mais également des étudiants aspirants aux métiers, le speaker principal du workshop, Ibrahim Diaby, Directeur général de Potentiel Innov RH et ex-DRH Total et Banque Atlantique de Côte d'Ivoire, a parlé de « l'élaboration d'une grille salariale ».

Pour le Président de l'Amicale des gestionnaires de ressources humaines de Yopougon (AGRH-Yop), la thématique de cet énième Workshop RH, « l'élaboration d'une grille salariale » revêt un caractère particulier. « C'est un sujet qui est un véritable casse-tête pour tous les RH et même pour tous les employeurs parce qu'il concerne un levier très important de la motivation des salariés et un élément substantiel du contrat de travail qui est la rémunération. Il était donc important de créer un cadre d'échanges pour que les confrères et consœurs RH soient plus outillés, plus éclairés et mieux formés sur cette thématique... »

La mobilisation enregistrée lors de ce

24ème Workshop RH est certainement la preuve de l'importance accordée à la thématique mais également de la qualité du speaker à rendre le sujet. Le Directeur général de Innov RH a partagé quelques astuces tirées de sa riche expérience dans le domaine de la GRH. Les différentes étapes de l'élaboration d'une grille de salaire, l'utilité de la grille de salaire, les éléments de la fiche de poste etc... sont autant de sujets qui ont été décortiqués par le speaker et son auditoire. Quelques morceaux choisis : « La grille de salaire se présente sous la forme d'un tableau. Elle sert de trame pour les entreprises afin de définir le niveau de rémunération des employés. (...) Pour mettre en place une grille de salaire cohérente, il convient

d'effectuer certaines actions préalables... Il est nécessaire de faire le point sur chacun des postes qui existent dans l'entreprise en y associant les compétences qui leur sont propres (diplôme requis, niveau de responsabilité exigée, expérience nécessaire). Puis il faut classifier chacun des postes recensés en fonction de leur typologie (exemple : ouvriers, cadres, techniciens, agents de maîtrise). Il convient ensuite d'attribuer un coefficient hiérarchique pour chaque poste listé. Ce coefficient est un indice permettant de définir les salaires de chaque salarié. (...) La grille de salaire présente des intérêts aussi bien pour les employeurs que pour les salariés. Cet outil sert à établir une échelle des salaires applicables dans l'entreprise ».

Alexis Kacou Bi





Résilience des entreprises

Financiers et Logisticiens mènent la réflexion à Yamoussoukro

Les professionnels des Métiers des Finances, de la Comptabilité, de la Logistique et des Achats se sont retrouvés les 17 et 18 juin 2021, à l'hôtel Président de Yamoussoukro, à l'occasion des Journées Nationales des Finances et de la Comptabilité (JNFC) couplées aux Journées Nationales de la Logistique et des Achats (JNLA).

Ce sont plus d'une centaine d'acteurs des métiers à l'honneur de ces assises qui se sont mobilisés pour plancher sur le thème « Résilience des entreprises, leviers stratégiques et opérationnels ». Mais avant, la séance des allocutions a permis à M. Ange Tra Bi, Directeur de Publication de RH Mag de situer le contexte

des Journées couplées JNFC-JNLA. Dans son intervention, il a rappelé l'enjeu de ces journées pour les organisations locales et a tenu à mettre en lumière le lien entre les métiers des Finances, de la Comptabilité, de la Logistique et des Achats. « Pour être performant dans notre métier, nous ne devons plus seulement nous intéresser

au métier de nos collègues. Nous avons l'obligation de les comprendre afin que les interfaces soient de moins en moins des zones où s'accumulent rancœur et frustration mais plutôt des espaces de débats fructueux et enrichissants au profit de nos organisations ». Poursuivant, il a également rappelé que cette session

s'inscrit dans une dynamique de renforcement des compétences dans les métiers centraux des organisations mais surtout de compréhension des enjeux actuels et à venir de ces métiers afin de conduire les organisations locales à des niveaux de performance élevés. Pour rappel, les Journées Nationales Métiers (JNMétiers) sont des événements professionnels destinés à la formation des cadres dirigeants par corps de métiers, qui se tiennent chaque année à Yamoussoukro. En 2020, elles avaient été annulées sine die en raison des restrictions et des mesures liées à la crise sanitaire causée par la maladie à coronavirus.

Arsène Diomandé





1^{ÈRE} édition des journées nationales de la logistique et des achats (JNLA)

la révolution de la formation continue au contact des pairs

La première édition des Journées Nationales de la Logistique et des Achats (JNLA) a ouvert ses portes le 28 juin 2021 à l'Hôtel Sissiman de Bobo-Dioulasso. Organisée par Challenges Ouaga en partenariat avec Bolloré Transports et Logistics et la Maison de l'Entreprise du Burkina, cette édition a réuni les professionnels du métier de la logistique et des achats.

Cérémonie d'ouverture

Le Président du Comité d'organisation Adama Zerbo, par ailleurs Gérant de Challenges Ouaga, a rappelé que le concept des JNLA découle de celui des Journées Nationales Métiers (JNM). Les JNM constituent un cadre d'échanges pour les professionnels des différents corps de métiers dans le but de leur permettre de réfléchir sur les défis et les perspectives de développement de leurs corps de métiers et favorisent également le partage d'expériences et d'expertise entre professionnels du métier.

La 1^{ère} édition des Journées Nationales de la Logistique et des Achats s'est donc ouverte sous le thème principal : « Contribution de la Fonction Logistique et Achat à l'innovation et à la compétitivité des Organisations ». Cette édition a enregistré la présence du Directeur de Cabinet du Conseil Régional des Hauts-Bassins, Honoré Sanou et du Directeur Régional Adjoint de la Chambre de Commerce et de l'Industrie du Burkina Faso/section Hauts-Bassins chargé du Port Sec de Bobo Dioulasso, François Drabo.

Les travaux scientifiques

La conférence inaugurale de cette première édition a été axée sur la justification même du concept JNLA ainsi que celle du choix du thème. En effet, Adama Zerbo, après avoir exposé les domaines d'intervention de Challenges Ouaga, a également expliqué le pourquoi des JNLA. Le conférencier a rappelé que le monde est en perpétuelle évolution. Par conséquent, « les métiers se doivent de s'adapter à leur temps et en la matière, la logistique et les achats ne font pas exception. Ainsi, la nature du travail des logisticiens et des acheteurs professionnels a profondément changé ».

Il a terminé son intervention en invitant les professionnels à profiter de ce cadre qui leur est offert afin « de donner et de recevoir des connaissances et expériences des uns et des autres, car selon un adage africain, « l'amour et le savoir sont l'une des deux choses dont le partage grandit » ».

En définitive, le Gérant de Challenges Ouaga a réitéré ses sincères remerciements à tous les participants et à leurs structures respectives pour la confiance accordée et leur accompagnement pour la réussite de cet événement.

Dans la seconde communication de cette

première journée d'échanges, il a été question de la « Contribution de la Logistique dans l'écosystème du Burkina Faso et l'impact de la COVID19 sur la chaîne d'approvisionnement internationale ». Elle a été présentée par le Responsable des solutions logistiques aériennes à Bolloré Burkina Souleymane Ouedraogo.

Dans son exposé, le conférencier a fait remarquer que la pandémie de la COVID19 « a impacté tous les secteurs d'activités à travers le monde, et a obligé les structures à s'adapter et à adopter de nouvelles mesures afin de survivre pendant cette période de crise ».

Il a ensuite présenté Bolloré Transport et Logistics comme acteur majeur du transport et de la logistique à l'international en répondant aux demandes des importateurs et des exportateurs avec agilité et des solutions sur mesure. Il a par la suite abordé la question de l'impact de la pandémie sur sa structure et les solutions qu'elle a dû adopter pour assurer la continuité de l'approvisionnement des biens et services de consommation. Parmi lesdites solutions envisagées, il a cité « la non fermeture des frontières pour le ravitaillement des frets, et la mise en place d'une cellule de crise pour analyser et proposer des solutions en fonction de l'évolution de la pandémie, la rotation de personnel, le télétravail, ... »

Pour finir, le speaker a abordé les perspectives et stratégies pour la gestion des risques. Comme stratégies pour affronter les prochaines perturbations, on a la diversification des fournisseurs et les filières d'approvisionnement afin d'éviter la dépendance à un seul fournisseur, mieux tracer les fournisseurs pour optimiser les achats, renforcer la coopération entre acteurs pour faciliter la collaboration, promouvoir les outils numériques de travail, ...

Le deuxième jour de cette première édition des Journées Nationales de la Logistique et des Achats (JNLA) a débuté avec la communication de Monsieur Thierry Somda, consultant formateur en stratégie et développement des organisations, sur le thème : « Défis logistiques, Achats et Moyens généraux en période de crise ».

Dans sa communication, l'orateur a rappelé l'importance de la fonction logistique pour la réussite des Organisations. Pour cela, un certain nombre de concepts ont été définis telles la crise économique et la résilience économique.

Ensuite, Thierry Somda a abordé les différentes tâches de la fonction Achats ou Approvisionnement qui sont la recherche de fournisseurs, l'évaluation et le choix de fournisseurs. C'est dire que cette fonction a une importance aussi bien sur les plans financier, commercial que stratégique.

Quant à la fonction logistique, elle est « l'art et la manière de mettre à disposition un produit donné au bon moment, au bon endroit, à moindre coût et avec la meilleure qualité ». Ainsi, elle coordonne donc tout le processus organisationnel, administratif et de gestion c'est-à-dire qu'elle couvre dans son périmètre des fonctions en amont et en aval. « Parlant du contexte spécifique de la crise au Burkina Faso, il faut noter qu'on est en présence d'au moins deux grandes crises à savoir la crise sécuritaire causée par les attaques d'individus armés non identifiés, et la crise récente de la COVID 19. Afin de gérer ces différents types de crises, les Organisations doivent adopter un Business Continuity Plan, autrement dit un Plan de continuité d'activité. Ce document devra permettre aux entités de fonctionner même en cas de désastre ou de crise majeure, quitte à ce que cela soit en « mode dégradé ». Et il est souvent courant de constater que la fonction logistique et achats reste le parent pauvre de ce plan de continuité d'activité. Pourtant, elle constitue une fonction primordiale en cas de sinistre. Pour le moment, la logistique a anticipé sur quelques solutions en cas de crise afin de répondre un tant soit peu aux préoccupations des entités », dixit Somda.

Enfin, pour ce qui est des nouvelles solutions ou perspectives de la fonction logistique, on a « l'uberisation croissante des solutions de livraison ainsi que la logistique connectée. Toutes ces solutions peuvent pallier aux défis

logistiques et achats du monde moderne et futur ».

Les travaux de cette seconde journée ont pris fin avec la communication de Moïse Ouedraogo, responsable achat Roxgold SANU, sur le thème : « Les outils de l'acheteur professionnel : quels outils pour l'optimisation des coûts ? »

Afin de mieux planter le décor de son thème, le conférencier a commencé par définir quelques concepts tels que l'entreprise, la fonction achat.

Ensuite, il a abordé la question de l'optimisation des coûts. « Pour mieux optimiser le processus des achats, il est important d'analyser d'abord le besoin, ensuite le formuler. Et pour optimiser les coûts, il faut évaluer les offres et savoir bien négocier », dira-t-il.

Le conférencier a terminé cette communication en insistant sur le fait que toutes ces solutions n'ont qu'une et seule mission : « bien acheter pour mieux vendre ». Et il a partagé quelques astuces d'acheteurs professionnels qui pourront sans doute être utiles aux professionnels des achats.

La cérémonie de clôture

La cérémonie de clôture est intervenue dans la soirée au cours d'un dîner gala offert aux participants. Adama Zerbo a, de nouveau, formulé ses remerciements à l'endroit des participants ainsi qu'à leurs structures respectives pour l'intérêt qu'ils ont accordé à cette première session de formation des JNLA. Puis ce fut la remise des attestations aux participants, suivie par une séance photo. Pour joindre l'utile à l'agréable, une sortie touristique a été effectuée le lendemain sur les sites de la forêt de KUA où les participants ont pu s'approprier l'histoire et les mystères



que renferme cette forêt. Un appel a été lancé aux autorités régionales des Hauts-Bassins afin de mieux protéger les richesses et les trésors forestiers de la région. S'en est suivi un déjeuner de partage d'expériences sur la question du risque fournisseur.

Nous notons une satisfaction générale au cours de cette première édition des Journées Nationales de la Logistique et des Achats (JNLA), en témoigne la participation très active et remarquée de tous les professionnels de la logistique et des achats présents. Ce fut également un cadre de partage d'expériences entre professionnels d'horizons différents mais du même métier.

SerCom JNLA





1^{ère} édition du Café RH de Lomé

La Côte d'Ivoire partage son expérience avec ses confrères Togolais et Béninois

La première édition du Café RH s'est tenue le vendredi 09 juillet 2021, à Sarakawa Hôtel de Lomé, avec une présence remarquable des Gestionnaires ivoiriens des Ressources Humaines parmi lesquels, Zié Ouattara, DRH de Elite Intérim et Vice-Président de l'Amicale des Gestionnaires des Ressources Humaines de Yopougon (AGRH-YOP) qui a partagé son expérience avec ces confrères africains.

Initiée par Optimum Partners, cette soirée, placée sous le thème « le rôle des RH dans les entreprises togolaises. Bilan et perspectives », a tenu ses promesses tant sur le plan organisationnel que sur celui de la quantité et la qualité des participants. Différentes thématiques RH ont été également abordées au cours de cette rencontre avec la présentation de la Matrice de Ulrich Dave et ses 9 niveaux d'évaluation.

Au titre des interventions, de brillants experts RH, qui ont fait leurs preuves à la tête de plusieurs directions RH, ont donné leurs avis soit sur l'initiative soit sur la problématique. Ainsi, Ouattara Zié, par ailleurs Meilleur RH Espoir aux prestigieuses cérémonies des RH Awards 2018 de la Côte d'Ivoire, a partagé avec ses confrères africains son expérience au niveau des associations RH en prenant en exemple leur organisation pour faire face aux réalités locales. Dans le droit fil de ces pensées, Samuel Amouzou a invité tous les confrères Gestionnaires des RH à privilégier une gestion humaine en phase avec les réalités africaines à travers des exemples palpables. Serges Maurice, quant à lui, a mis l'accent sur la nécessité de faire un bon recrutement en se dotant des bons outils ou se référer à un cabinet pour ne pas engendrer des pertes énormes pour nos entreprises. Enfin, Eli Djondo a salué l'initiative

de ce Café RH avant de demander à tous les participants de toujours collaborer, lorsqu'ils sont en face d'une situation et qu'ils n'ont pas la réponse dans l'immédiat, pour un travail plus professionnel. En plus, il a souhaité que des initiatives comme le Café RH de Lomé se répètent très souvent pour permettre un réel partage d'expériences. L'intervention de Ruphin Tiou Tagba Aliti de Kaba Delivery, start-up qui exerce dans le secteur de la livraison, a marqué cette édition du Café RH Lomé, surtout dans sa stratégie particulière qui place au cœur de son organisation le développement du capital humain en créant des conditions de travail admirables.

Faut-il le noter, plusieurs invités venus de la sous-région, notamment le Bénin et surtout de la Côte d'Ivoire ont pris part à ce cadre d'échanges et de partage d'expériences RH qui se positionne comme la plateforme incontournable de tous les professionnels qui exercent ou souhaitent exercer dans le domaine de la gestion des Ressources Humaines. Cette activité périodique sera donc l'occasion pour les acteurs, de corps de métier, de parler du rôle des RH dans leurs différentes entreprises et de faire des projections sur le métier avec des perspectives plus que probantes.

Alexis Kacou Bi

TOUTE NOTRE ÉNERGIE AU SERVICE DE NOS CLIENTS



Depuis 30 ans, nous sommes engagés aux côtés de nos clients.
Cette année encore, nous mettrons toute notre énergie à leur service.



Comment faire passer le service paie de l'ombre à la lumière

Jean-Fabrice Kacou Bi
DRH Unilever

Le digital joue un rôle central dans le département RH. Il accompagne la quasi-totalité de nos processus, gestion des données du personnel, rémunération, gestion des performances et des talents, communication, etc. Il représente un véritable facilitateur qui permet une réelle efficacité opérationnelle.

pourra pas être la panacée contre la démotivation.

Aujourd'hui en matière de solutions RH, je pense que le marché est très riche dans le domaine. Il y a des fournisseurs de solutions internationaux avec des solutions qui ont fait leurs preuves dans tous les domaines de la fonction RH. Il y a de plus en plus de solutions locales qui sont disponibles sur le marché ; pas en quantité suffisante, mais elles ont l'avantage d'être moins chères par rapport aux mastodontes du secteur.

Et donc mon avis est que les signaux sont au vert pour enfin digitaliser cette fonction RH et offrir aux acteurs de l'entreprise des outils performants qui leur faciliteront le

quotidien. C'est en effet une période propice et beaucoup de facteurs vont dans ce sens.

D'abord, la disponibilité de la technologie, comme je l'ai dit plus haut des solutions internationales et locales existent. Ensuite le capital humain : on parle de génération Y & Z pour mentionner des personnes qui sont nées à l'ère du digital et qui ne peuvent envisager le monde autrement. Enfin, les défis socio-économiques de notre époque exigent cette mutation intégrale vers le digital. Le télétravail s'invite aujourd'hui dans les discussions en matière de législations sociales. Les entretiens d'embauches, les évaluations des candidats et même des employés, la gestion de la mobilité et de la formation. Voilà

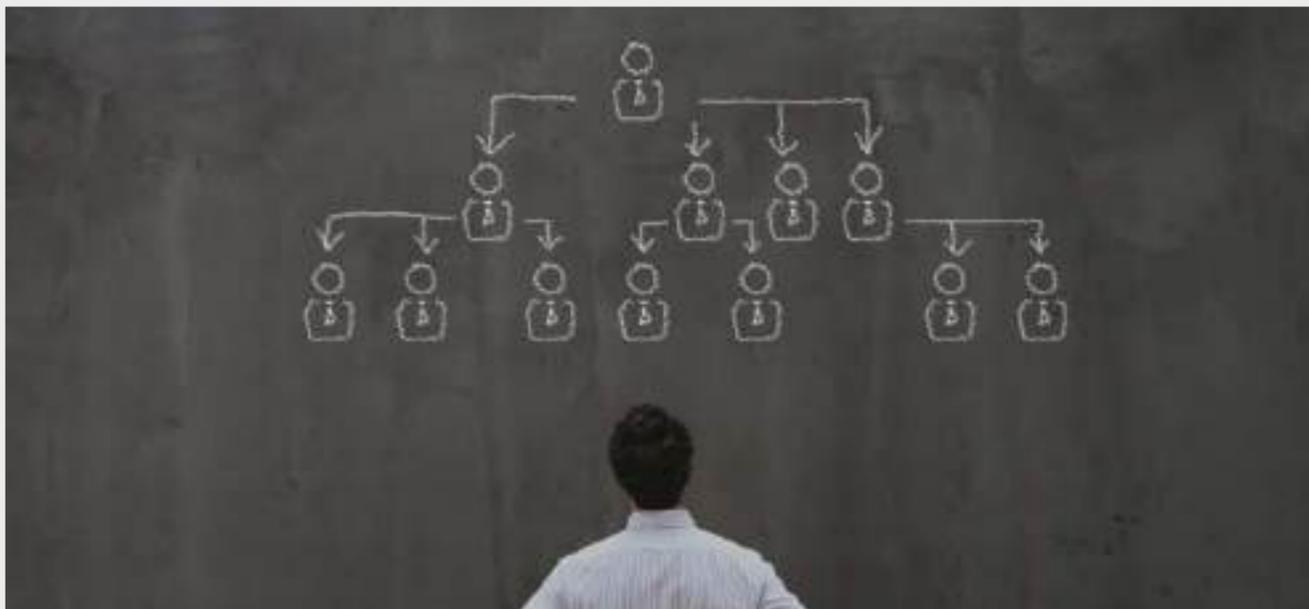
autant de thématiques actuelles qui ont en grande partie leurs réponses dans la digitalisation des RH. Cependant comme toute transition, elle doit se faire dans le respect des méthodologies de gestion du changement. Et chaque entreprise doit tenir compte de son contexte particulier avant de le faire.

Cependant, plusieurs facteurs peuvent faire obstacle à la digitalisation. Le premier, d'ailleurs le plus évident, ce sont les coûts à court terme des solutions digitales. Ensuite, la digitalisation demande une certaine maîtrise et maturité dans l'application et la compréhension des processus existants non digitalisés. Et, c'est l'étape de diagnostic impératif avant de se lancer dans toute politique de digitalisation qui permet de la mesurer. Aussi, avoir la capacité de conduire une politique de changement à l'échelle de l'entreprise. Il s'agit de

moyens techniques, humains et de temps. Enfin, il faut être cohérent tout au long du processus de digitalisation entre la vision stratégique et l'efficacité de la solution digitale retenue. L'engagement du comité de Direction est déterminant pour lever ces obstacles.

Et qu'on ne s'y méprenne pas, digitaliser la DRH ne fera pas perdre à cette direction sa dimension humaine, notamment les contacts entre collaborateurs. C'est justement le piège qu'il faut éviter. Les RH demeurent une fonction hautement humaine. L'humain est au cœur de notre activité et notre mission est de permettre au capital humain de nos entreprises de se bonifier et d'exprimer son plein potentiel. Cela en améliorant la collaboration, le développement des compétences, et en augmentant la productivité et la qualité de l'output de l'entreprise.

Le rôle que vient jouer le digital est de fournir des données fiables qui permettent de rapidement déterminer les orientations stratégiques que les RH doivent suivre pour la réussite de l'entreprise. A titre d'exemple, un outil d'analyse et d'interprétation du climat social aide à avoir les informations nécessaires sur l'état de la motivation du personnel mais toutes les solutions viables nécessiteront un engagement collectif et même individuel avec le personnel pour pouvoir atteindre ses objectifs.



La délégation et le contrôle efficace

Déléguer une tâche consiste à confier à une autre personne sa réalisation, avec un objectif bien défini... C'est un moyen très efficace de se libérer du temps, afin de se consacrer à des sujets plus importants et à se concentrer sur sa tâche principale.

Si le principe paraît simple, ce n'est pas toujours le cas. La délégation est souvent vécue comme une perte d'autorité et de responsabilités. De plus, il est souvent plus facile de tout faire soi-même.

Définition et clarification du concept de la délégation

Ce qu'est la délégation

La délégation, c'est l'acte par lequel le dépositaire d'un pouvoir transmet ce pouvoir à un tiers. C'est aussi la transmission totale ou partielle à quelqu'un d'autre du pouvoir que l'on a de poser un acte. Ainsi, le délégataire, qui reçoit la délégation, a donc la latitude de prendre des initiatives.

Plus que l'expression d'une organisation, la délégation reflète une philosophie d'entreprise basée sur la décentralisation et la responsabilisation. D'une manière plus abstraite et philosophique, déléguer, c'est miser sur l'Homme, de sorte que la diversité des compétences et des esprits fasse la richesse de l'entreprise à travers la créativité et l'efficacité.

Cependant, il faut noter que la délégation n'est pas :

- reléguer toutes les responsabilités qui nous posent problème et dont on ne veut pas prendre le risque d'assumer... ;
- une mesure de torture pour évaluer, tester les collaborateurs ;
- un "truc à la mode", un geste qui tendrait à prouver qu'on est un manager moderne ;
- une drôle de manipulation qui consiste à utiliser les autres comme des instruments passifs, que l'on conduit à chaque pas, par télécommande.

De ce qui découle, on se rend à l'évidence que les objectifs de la délégation sont de plusieurs ordres. C'est d'abord de faire faire

le travail par les autres ; leur donner, ensuite, suffisamment le pouvoir pour ne pas être obligé de s'occuper des détails ; leur donner des responsabilités, afin d'assurer leur motivation et enfin, assurer la formation par l'action.

L'intérêt de déléguer

Pourquoi déléguer

La délégation est une transmission de pouvoir qui permet au manager de confier une tâche pour laquelle il n'est pas indispensable, et même souvent pour laquelle ses collaborateurs seront plus compétents.

Le manager, quant à lui, pourra se concentrer sur ses tâches les plus importantes, ses idées seront enrichies par celles de ses collaborateurs. Le climat de l'entreprise s'en trouvera meilleur et déclenchera le cercle vertueux de la motivation et de la réussite.

On délègue donc :

- pour se décharger et se consacrer aux tâches prioritaires ou essentielles ;
- pour motiver le délégataire en le responsabilisant ;
- pour accroître la compétence du délégataire ;
- pour accroître l'efficacité de l'équipe et, par ricochet, l'Organisation ;
- pour se donner du temps pour la réflexion et l'amélioration.

Pourquoi ne délègue-t-on pas ?

Déléguer est une source de profit pour l'Organisation, un gain de temps pour la direction et les cadres supérieurs, une certitude de la qualité de l'exécution du travail grâce à des collaborateurs plus motivés, une cause d'innovation. Alors, pourquoi ne délègue-t-on pas plus souvent ?

Parce que la délégation, comme le management en général, est un art subtil. Un art qui a des avantages mais aussi des inconvénients, des freins matériels et humains, et qui comporte aussi des pièges

que nous évoquerons. La délégation a ses règles et ses conditions précises.

Les freins à la délégation

Pour le responsable	Pour le collaborateur
<ul style="list-style-type: none"> • Si les collaborateurs manquent encore de formation • On le fait mieux et/ou plus vite • Manque de confiance (on choisit les collaborateurs en fonction de leurs compétences !) • Garder le privilège de l'information • Se sentir indispensable • La fierté d'être débordé • Peur que les collaborateurs soient plus compétents • Résistance aux changements • Perfectionnisme (un leurre !) • Confidentialité (sauf cas véritables) • Pas le temps de préparer et de mener les entretiens de délégation • Manque de savoir-faire pour l'entretien et la délégation • Hiérarchie défavorable, bornée (voir la culture d'entreprise !) • Crainte de perdre du pouvoir, du prestige, son image... • Mission peu précise et peu comprise (soit il faut remettre en cause la hiérarchie, soit il faut démissionner !) 	<ul style="list-style-type: none"> • Surcharge de travail • Incompétence pour la tâche • Les règles de la délégation (la vraie) ne sont pas appliquées • Résultats jamais reconnus : exploitation de son travail au compte du supérieur • Tâche mal délimitée et mal définie • Climat de dictature plutôt que de négociation • Peu ou pas d'autonomie • Manque de confiance en ses supérieurs • Motivation • "Je ne suis pas payé pour faire le travail des autres !" • Résistance au changement • Peur des responsabilités • Manque de confiance en soi • Haine pour les supérieurs, ou pour l'un d'entre eux • Tâche peu attrayante • Crainte des jalousies

Les pouvoirs à déléguer

Le manager qui veut déléguer soit une mission (souvent matérialisée dans l'organigramme) soit une tâche (ayant le même caractère ponctuel qu'une mission) soit de nombreuses tâches qui seront déléguées dans le cadre des missions, doit avoir ces questions de base

auxquelles il s'efforce de répondre avant de déléguer : Quelles sont les tâches à déléguer ? Comment déléguer ? Comment s'assurer de l'avancement et de la qualité du travail délégué (contrôle) ? Comment soutenir ?

Que peut-on donc déléguer ?

On délègue	On ne délègue pas
<ul style="list-style-type: none"> • L'autorité et le pouvoir • La responsabilité de celui qui délègue • Les tâches de routine • Tout ce pour quoi les collaborateurs sont autant, voire plus compétents que le manager • Le leadership des collaborateurs directs : recrutement, formation, intégration dans une équipe... etc. • La coordination des actions • Le pouvoir de décision. • Le pouvoir d'étude et de recommandations. • Le pouvoir de mise en œuvre. • Le pouvoir de contrôle. 	<ul style="list-style-type: none"> • Les décisions • Son influence vers le haut • La fixation des objectifs, ou stratégie de l'Institution • Les décisions disciplinaires et toutes les décisions désagréables et non routinières • L'évaluation des collaborateurs • Les félicitations et les réprimandes • Le contrôle d'ensemble des activités que l'on dirige, le contrôle par rapport aux buts fixés (mais le contrôle de certaines activités peut être délégué) • L'arbitrage en cas de tension majeure • Les relations clés avec l'extérieur • Mais le délégant conserve la responsabilité des actes posés par le délégataire !

Les exigences de la délégation ?

Il n'y a pas "délégation" si le délégataire ne peut prendre des initiatives, des décisions d'actions. Or, la décision est liée à la prise de risque par le décideur.

Déléguer suppose donc que le délégant (celui qui délègue) connaît et accepte ces risques. On peut donc déléguer la prise de décision, la latitude d'action, les moyens. Mais le délégant conserve la responsabilité des résultats obtenus, vis à vis de son propre Chef. La responsabilité qu'on assume par rapport aux résultats, c'est l'engagement pris par soi à faire le maximum pour atteindre un objectif précis chiffré, dont on a discuté et que l'on croit réaliste et réalisable, même si cet objectif est exigeant (étape de négociation et

de fixation des objectifs).

Le chiffrage de l'objectif se fait en termes de quantité, qualité, coût et délai. On ne devrait donc accepter une responsabilité que dans la mesure où les latitudes d'actions conférées et les moyens alloués sont suffisants. S'ils ne le sont pas, il faudrait avoir le courage de refuser la responsabilité !

Que déléguer et comment ?

Dans la pratique, il faut déléguer ce que l'on sait faire. Mais ce que l'on sait faire est généralement ce que l'on aime faire !

Face aux multiples sollicitations à court terme, il est préférable de déléguer, d'abord, tout ce qui est peu important.

	Urgent	Pas urgent
Important	<ul style="list-style-type: none"> - Traiter le problème soi-même - Commencer, déléguer et suivre 	<ul style="list-style-type: none"> - Programmer la résolution du problème - Commencer, déléguer et suivre
Pas important	<ul style="list-style-type: none"> - Déléguer le traitement du problème - Faire soi-même si disponible 	<ul style="list-style-type: none"> - Programmer la résolution du problème - Déléguer, si le délégataire est disponible - Abandonner

Comment déléguer ?

Pour déléguer, il faut avant tout définir les objectifs de travail (mission, tâches). Ensuite, préciser le contexte (Budget, Temps Moyens) ainsi que la délégation de responsabilité en matière financière et d'action. Et enfin, il faut définir les procédures de contrôle.

Les préalables à la délégation

Avant de déléguer, il faut s'assurer que le délégataire a un minimum de compétence pour la tâche déléguée ; le délégataire accepte la délégation ; les conditions d'efficacité sont réunies ; le délégataire n'est pas déjà surchargé de travail.

Le délégataire face à la délégation

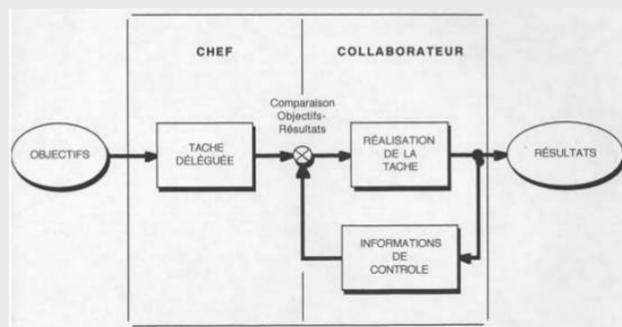
Il faudrait déléguer Responsabilité, Pouvoir de décision et Moyens, le plus bas possible, au poste où le problème se pose avec le maximum d'acuité et où, de ce fait, le titulaire du poste est le plus motivé pour le résoudre lui-même. Mais cela ne sera possible que dans la mesure où le délégataire a la compétence pour le faire : Savoir + Pouvoir + Vouloir ; dispose des informations et des moyens permettant de le faire ; n'est pas déjà surchargé de travail et accepte la délégation.

Le contrôle des tâches déléguées

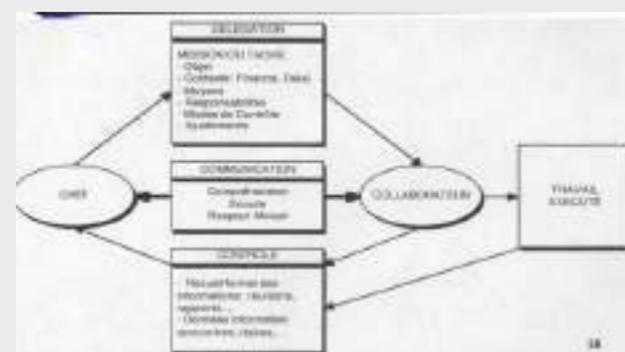
Une chose est de déléguer, mais une autre chose, de procéder aux missions ou tâches déléguées par le déléguant.

Le contrôle de ces responsabilités peut s'effectuer de façon formelle (rapports écrits, oraux) et informelle (en prenant le café, conversation entre deux amis).

(Capture 1)



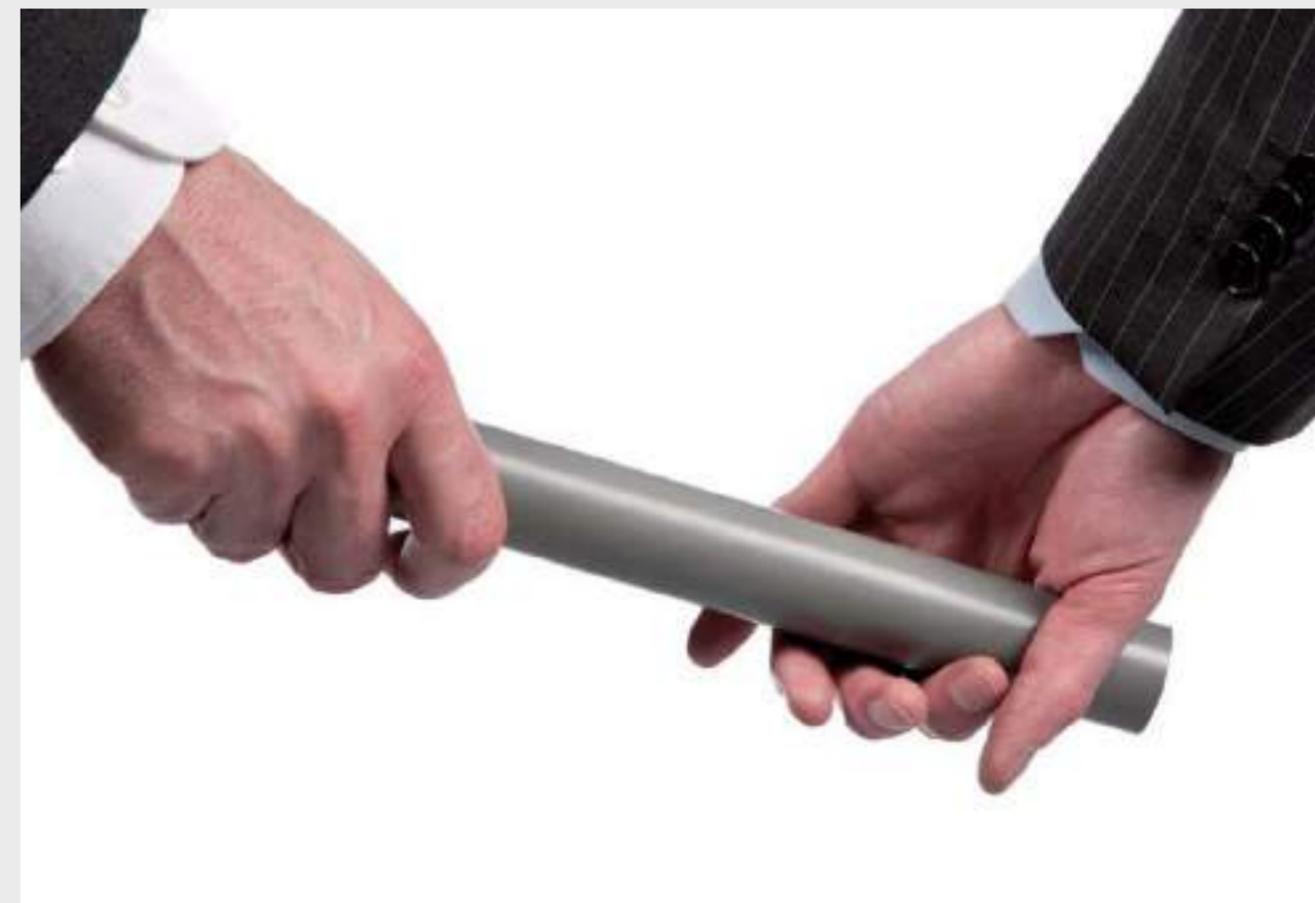
La relation entre le contrôle et la délégation (Capture 2)



Les conditions minimales pour une bonne délégation

Pour une délégation efficace, il faut expliquer :

- La raison de la délégation ; expliquer pourquoi la mission lui est déléguée ;
- La nature de la mission déléguée, ses contraintes et la durée éventuelle de la délégation, si celle-ci est temporaire ou relative à une opération bien précise ;
- Les résultats attendus, chiffrés en termes de quantité, qualité, coût et délai ; Ces résultats attendus concrétisent la responsabilité assumée ;
- Les latitudes d'actions conférées et leurs limites ;
- Les moyens humains, matériels et financiers mis à disposition ;
- Les informations dont disposera le délégataire pour mener son action et leurs sources ;
- Les embûches les plus courantes, les risques encourus et la manière de les contourner ou de les réduire ;
- Les informations attendues, en retour, par le déléguant ;



- Les personnes qui seront prévenues de la délégation ;
- La formation complémentaire dont le délégataire pourrait bénéficier, pour être à même d'exercer ses nouvelles responsabilités ;
- L'augmentation de rémunération dont va profiter éventuellement le délégataire, à terme ;
- Les étapes horizontales et verticales de mise en œuvre de cette délégation ;
- À qui demander conseil en cas de difficulté ;
- La définition des conditions de validation des initiatives du délégataire ;
- Tirer les leçons d'une délégation qui a réussi (une délégation bien expliquée est un gage d'efficacité et aussi un outil de gestion des ressources humaines).

En conclusion, une approche intelligente de la délégation ne crée que des gagnants : le chef veut faire faire le travail et le collaborateur veut avoir des responsabilités. Pour cela, le chef doit donner de l'autonomie et soutenir, pendant que le collaborateur doit accepter de rendre compte. Ce système se régule en fonction de l'intelligence et de la qualité de communication entre les deux partenaires.

Gagner du temps ou en perdre, le moins possible, est une question de bon sens et surtout d'organisation. Le temps n'est pas seulement

une ressource immatérielle que l'on ne peut gérer facilement. Il est aussi une mesure qui permet de gérer efficacement les activités dans le temps et qui peut constituer, pour vous, un véritable levier de performance. Il vous appartient d'utiliser ce levier avec toute l'attention qu'il mérite.

La performance qui s'exprime par la réalisation des objectifs, passe nécessairement par une gestion rigoureuse du temps.

Une chose est de déléguer, mais une autre chose, de procéder aux missions ou tâches déléguées par le déléguant. Le contrôle de ces responsabilités peut s'effectuer de façon formelle

**Avec LAKANA savoir sécuriser ses proches
c'est aussi prévoir les aléas de la vie**



LAKANA est une véritable assurance de prévoyance spécialement conçue par SONAVIE pour mettre à l'abri du besoin sa famille, un proche, une tierce personne dont on a le souci du bien-être et soi-même dans les moments les plus difficiles induits par les aléas de la vie.

LAKANA garantit le paiement d'un capital à l'assuré ou aux bénéficiaires désignés par ses soins, en cas de réalisation au cours de la période d'assurance, d'un des événements suivants : décès toutes causes de l'assuré et/ou invalidité absolue et définitive suite à accident ou maladie de l'assuré.

Le contrat LAKANA prévoit aussi le remboursement des frais médicaux suite à une atteinte corporelle de l'assuré due à un accident.



POUR TOUTE LA FAMILLE, POUR TOUTE LA VIE.

Tél. : +223 20 29 54 00 | Fax : +223 20 29 55 01
Immeuble SONAVIE | BPE 2217, ACI 2000 | Bamako - Mali

Entreprise régie par le code des assurances

www.sonavie.com

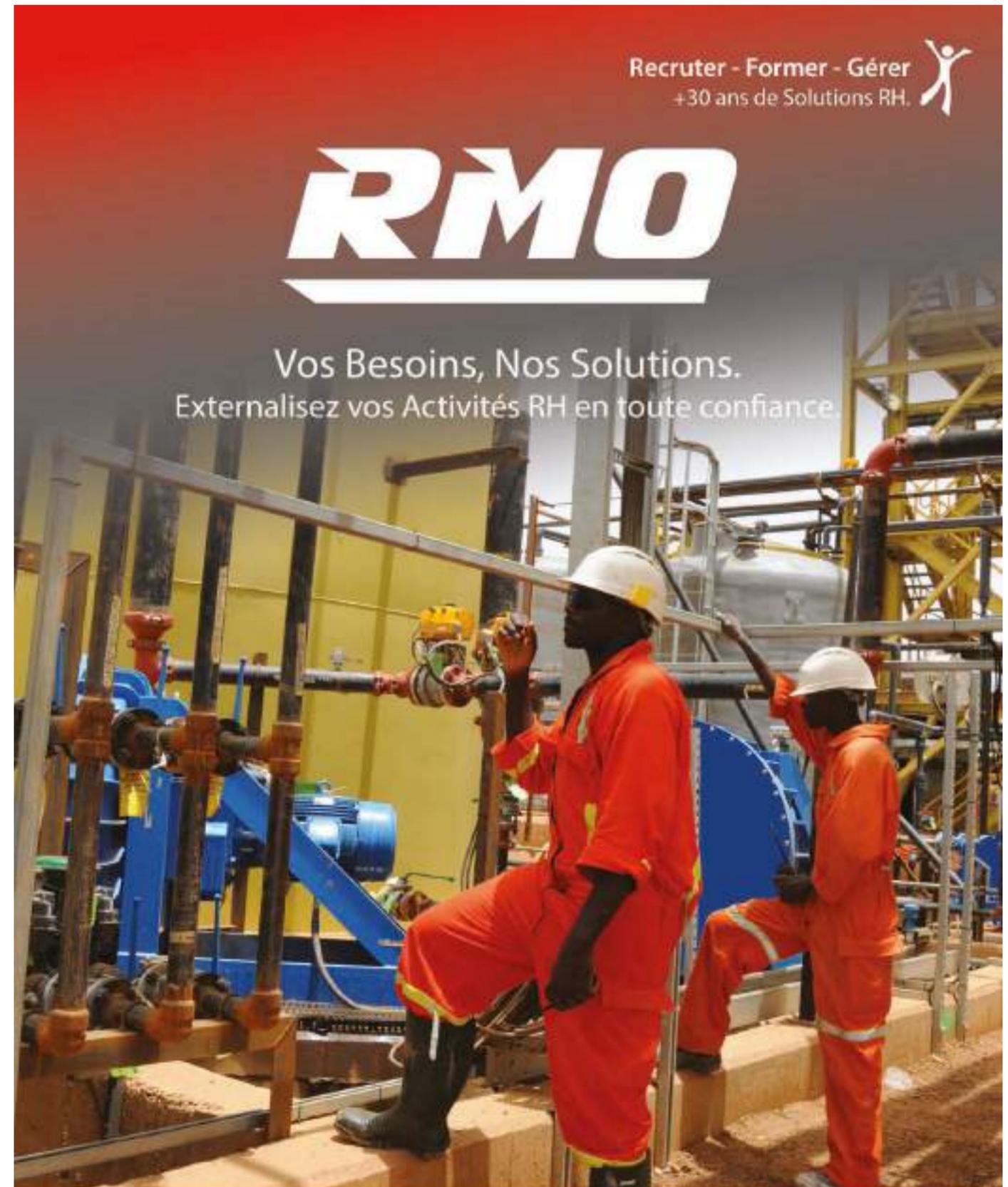


Recruter - Former - Gérer
+30 ans de Solutions RH.



RMO

Vos Besoins, Nos Solutions.
Externalisez vos Activités RH en toute confiance.



Côte d'Ivoire +225 21 21 83 83 - Burkina Faso +226 25 36 00 09 - Mali +223 20 23 88 80 - Togo +228 22 27 91 48 - Sénégal +221 33 864 09 09 - France +33 4 50 31 90 20

www.rmo-jobcenter.com



Comment créer les conditions de bien-être au travail : les bénéfices de la QVT

Gwendoline Monnier

Ergonome et Psychologue du travail - Fondatrice du cabinet Ergoview

L'acronyme « QVT » qualité de vie au travail est de plus en plus employé dans les médias et entreprises, faisant paraître la notion comme facilement appréhendable alors que celle-ci revêt une réalité bien plus complexe.

Cet article vise donc à déconstruire les idées reçues ou stéréotypes auxquels ce terme renvoie.

La QVT en quelques mots

En effet, certaines entreprises ont la volonté d'améliorer la qualité de vie au travail de leurs salariés en proposant divers aménagements comme la mise en place d'un baby-foot, un espace détente ou encore une salle de sieste. Cependant, cette vision uniquement centrée sur l'aspect matériel reste insuffisante. Par exemple, si l'organisation n'est pas efficiente, les salariés « surchargés de travail » ne pourront pas bénéficier de ces avantages mis en place et l'entreprise aura perdu du temps et de l'argent.

Les salariés ont avant tout besoin pour se sentir épanouis au travail, de pouvoir exercer leur profession avec qualité et sens, sans dégrader leur santé

physique et psychologique, et en gardant un bon équilibre entre leur vie professionnelle et leur vie personnelle. En ce sens, la qualité de vie au travail a avant tout à voir avec « la qualité du travail » que peuvent fournir les salariés plutôt qu'avec la mise en place d'aménagements ou de jeux sans lien avec le travail en tant que tel.

Il appartient donc aux décideurs de l'entreprise de donner les moyens nécessaires aux salariés pour réaliser convenablement leur travail et de s'intéresser à ce qu'ils font au quotidien. De ce fait, le facteur social et organisationnel est important à prendre en compte.

La qualité de vie au travail est un sujet

essentiel pour les entreprises car elle s'inscrit dans une transformation des organisations avec plusieurs enjeux :

- amélioration des conditions de travail,
- enjeux de santé,
- la recherche constante de performance,

La QVT se veut « participative » ce qui signifie que la direction et les salariés participent pleinement au projet. Elle est également décrite comme « paritaire », les représentants du personnel peuvent être associés en accord avec la direction d'entreprise, mais également les organismes de prévention (médecine et inspection du travail).

Contexte culturel et réglementaire

Il semblait pertinent de spécifier un fait de société dans un contexte culturel et organisationnel. La QVT touche l'ensemble des entreprises sur le plan international mais cela est vécu de manière différente d'un pays à un autre et ce, sur un même continent. Le facteur culturel, les us et coutumes locales doivent être pris en compte dans la mise en place de cette démarche car ils influent sur la culture de l'entreprise qui a un rôle important à jouer dans le développement de ces sujets. Par conséquent, certains pays sont plus avancés que d'autres sur ces questions-là.

Par exemple, au sein de multinationales, un service conciergerie (pressing, repassage, couture...), panier fruits et légumes, service automobile sont proposés aux employés et font partie de la QVT. Alors que pour d'autres, ces services ne sont pas proposés soit par manque de moyens financiers ou par simple méconnaissance. Donc la qualité de vie au travail est différente d'un pays à un autre et surtout varie en fonction de la taille de l'entreprise.

Par ailleurs, d'un point de vue réglementaire dans la plupart des états de l'Afrique de l'Ouest, il n'existe aucun texte de loi mentionnant un accord spécifique sur la QVT.

Les objectifs et bénéfices de la QVT

Les objectifs sont multiples, mettre le « travail » au cœur des débats avec les acteurs clés de l'entreprise, être tous réunis autour de la table et évoquer les sujets majeurs. Il est nécessaire également de partager collégalement les enjeux, les objectifs et les modalités de la démarche à travers un comité de pilotage, vecteur d'un dialogue social renforcé.

Les bénéfices sont nombreux : la préservation de la ressource humaine, une meilleure performance économique, la rétention de talents, une image de marque préservée le tout dans un climat social ouvert et serein où le point de vue du salarié sur son travail aura été pris en considération.

L'ensemble de ces éléments sont des facteurs d'engagement et de motivation supplémentaires bénéficiant à l'entreprise et aux employés. Pour 1000F investis, le retour sur investissement varie entre 2700 à 4000F donc les dirigeants ont tout intérêt à investir dans une politique de qualité de vie au travail.

La méthodologie

Il existe plusieurs portes d'entrées : soit l'entreprise connaît la démarche et souhaite faire appel à un cabinet de conseil afin d'être bien accompagnée. Pour les entreprises peu familières avec ce type de démarche, l'analyse des données sociales peut être un très bon début (taux d'absentéisme, de turn-over, le nombre d'accidents du travail, les maladies professionnelles etc...) car les indicateurs sociaux sont révélateurs de la « santé » de l'entreprise.

Ensuite, la dimension organisationnelle sera importante à prendre en compte dans l'analyse tels que :

- la charge de travail,
- le type de management pratiqué dans l'entreprise,
- la cohésion du collectif de travail, les relations inter-individuelles, les communications,
- les pratiques de changement,
- les nouveaux projets de transformations techniques ou organisationnels (mise en place du télétravail liée à la pandémie du Covid-19, transformation numérique, restructuration...) qui vont impacter les conditions de travail, la santé et la sécurité des salariés.

D'après notre expérience, la première étape d'une démarche QVT peut être vue comme un « état des lieux » de l'entreprise, un point de départ où certains thèmes seront mis en exergue. Le comité de pilotage sera en mesure ensuite de choisir la thématique sur laquelle il souhaite travailler.

Les thématiques peuvent être diverses



et variées comme : le stress, la pénibilité, l'égalité professionnelle ou la conduite du changement (aménagement des espaces de travail, réorganisation, création de services etc...).

Les indicateurs

Une fois le diagnostic posé et les résultats restitués au comité de pilotage, il sera nécessaire d'assurer une continuité dans la prise en compte du travail pour ainsi créer des espaces de discussions sur les thèmes ciblés. Ces derniers peuvent prendre différentes formes : réunions ou groupes de travail. Tout dépend également de la culture de l'entreprise et des choix décidés par le comité. Ces groupes peuvent être constitués de salariés, managers, membres de la direction et représentants du personnel.

D'autres outils peuvent être proposés pour assurer le suivi du plan d'action : la mise en place d'indicateurs QVT ou outils mesurant la satisfaction des salariés par exemple.

En conclusion, au regard des éléments énoncés ci-dessus, la QVT est décrite comme une démarche globale, elle se veut participative, inclusive et centrée sur le travail quotidien des salariés et managers. Le sens accordé au travail et ses conditions de réalisation seront les éléments déterminants qui permettront aux salariés d'avoir une bonne qualité de vie au travail. Elle doit être une question stratégique, un levier de développement des compétences et de performance pour l'entreprise.

Lancement Officiel de l'Application Mobile Visa APaym



VISA | APAYM



COMMENT SCANNER ET PAYER SANS FRAIS

1. Téléchargez gratuitement l'application Visa APaym
2. Ouvrez l'App, ajoutez une carte Visa et créez une carte Visa virtuelle
3. Scannez le QR code, validez le montant et payez sans frais



REGARDS CROISÉS

Par Alexis Kacou Bi



Digitalisation de la fonction RH

Quels défis pour les RH à l'heure d'une transformation digitale accélérée ?

Amorcée depuis quelques années maintenant, la transformation digitale des entreprises s'est brutalement accélérée du fait des confinements successifs imposés par la crise sanitaire mondiale. Cette accélération a provoqué de nombreux changements structurels dans les entreprises. Encore méconnue il y a quelques années, la transformation digitale est aujourd'hui un enjeu de performance, de compétitivité mais surtout de pérennité pour les entreprises.

Face à ce constat, les enjeux pour les RH émergent et deviennent nombreux : accompagner la transformation, digitaliser la fonction RH, être au cœur de l'innovation, pallier l'obsolescence des compétences, améliorer la gestion des talents, organiser le travail autrement...

RH Mag, à travers sa rubrique Regards Croisés, a recueilli l'avis de quelques DRH sur la question.

« Pour les RH, le digital ne rime pas forcément avec les grands moyens mais avec de la volonté »

Le Digital occupe une place prépondérante dans notre département. C'est le levier clé de notre positionnement interne aujourd'hui. A l'instar de la fonction RH qui n'a d'autre choix que de se transformer, nous sommes bien engagés dans le train du digital.

Il nous caractérise particulièrement parce que nous avons très tôt travaillé à l'automatisation et à la numérisation de certaines de nos activités pour simplifier la vie de nos clients internes et la nôtre.

Vous avez certainement entendu parler du cliché du « DRH analphabète digital ». Certains disent qu'il est caduc depuis belle lurette, d'autres qu'il n'est pas prêt de disparaître... Je suis l'aise pour dire que c'est caduc mais cela ne veut pas dire qu'on ne peut pas en avoir en notre sein. Je puis vous dire que la grande majorité des acteurs de ce métier ont à cœur de se transformer et transformer leur métier.

L'appétit du digital et les premiers signes de transformation digitale RH sont réels dans nos entreprises aujourd'hui et dans notre métier. Les illustrations sont légion :

l'existence de réseaux ivoiriens de gestionnaires RH qui partagent les pratiques innovantes à forte valeur ajoutée via des canaux digitaux

les participations courantes au webinar sur le métier

la récurrence des thématiques sur le digital dans les rassemblements ou universités RH

la floraison de solutions RH sur le marché...

Je confirme que le « DRH analphabète digital » : c'est bien caduc.

La fonction RH ne saurait rester en marge du digital parce qu'elle gère la ressource la plus importante dans l'entreprise : le capital humain

Cela dit, je crois singulièrement que pour les RH, le digital ne rime pas forcément avec les grands moyens mais avec la volonté. Nous, nous sommes de l'école des développements internes qui sont moins coûteux que des solutions RH externes. Je ne prêche pas contre ces solutions RH riches et éprouvées mais je dis que la volonté du digital, qui vise à simplifier la vie de nos clients internes, doit être plus forte. Si les moyens ne sont pas là, il nous faut trouver des solutions par nous-mêmes pour ne surtout pas rester en marge. C'est aussi cela la transformation que nous recherchons. Parallèlement, j'exhorte les entreprises à accompagner et investir dans la transformation de la fonction RH parce qu'elle touche le capital humain, levier principal de tout développement. Le gain d'une transformation digitale intégrée qui prend en compte les activités de l'institution et les métiers liés à son capital humain est sans équivoque. Les dirigeants devraient le comprendre et ne pas reléguer au second plan la transformation de la fonction RH.

Cependant je ne dis pas que le digital est la solution magique qui permettra de remotiver les troupes et de gagner l'engagement de collaborateurs parfois désabusés. Il n'y a pas de solution magique pour remotiver et booster. Tous les devanciers de notre métier vous le diront, la motivation puise sa source dans divers facteurs dont le digital peut-être pour certains clients internes. Ce qui est certain, le digital transforme fortement la vie de tous les acteurs de l'organisation (clients, dirigeants, salariés, prestataires...). Pour les nouvelles générations, il est clair que l'appétence à la question du digital va fortement contribuer à leur bonne gestion. Il ne faut cependant pas en faire la potion magique pour traiter la démotivation potentielle des salariés.

Aujourd'hui, nous avons, en qualité et en abondance sur le marché, des solutions

RH. Elles sont toutes innovantes et facilitent vraiment le quotidien des RH. Le boom dont nous parlions plus haut permet d'avoir des solutions adaptées à nos besoins respectifs. Le rythme est engagé avec des offres qui sont plus fortes que la demande mais c'est à l'avantage du consommateur que nous sommes.

Moi je suis de l'école des développements internes. Les applicatifs (gestion des absences, gestion des formations, gestion des évaluations, gestion de la délivrance des documents administratifs, la mise en ligne des dossiers du personnel et des fiches de postes) que nous utilisons sont le fruit du développement de notre IT dont je salue l'accompagnement. La solution externe que j'utilise pour l'heure, c'est le SAGE PAIE et RH génération I7 avec leurs nouvelles fonctionnalités.

D'aucuns disent que tous les signaux sont au vert pour enfin digitaliser cette fonction RH et offrir aux acteurs de l'entreprise des outils performants et qui leur faciliteront le quotidien. Ils ont tous raison. La fonction RH ne saurait rester en marge du digital parce qu'elle gère la ressource la plus importante dans l'entreprise : le capital humain. L'homme est la seule ressource qui vit et qui fera vivre les autres ressources matérielle, financière, technologique... Toute entreprise qui aspire donc au développement, n'a pas d'autre choix que de travailler au développement et

à la transformation de la fonction en charge des RH. Nous observons avec beaucoup d'intérêt et surtout dans le secteur bancaire, la belle course au Digital qu'il faille accompagner de la transformation du métier RH pour garantir sa réussite.

Néanmoins, plusieurs facteurs peuvent être bloquants, être des obstacles à la digitalisation de la fonction RH. J'en citerai trois :

le manque de volonté et d'intérêt des dirigeants face à la question ;

le DRH analphabète digital qui continue de s'accrocher aux pratiques révolues ;

le manque de maturité digitale des clients internes pour qui les solutions sont recherchées...

Certains craignent que digitaliser la fonction RH fasse perdre à cette fonction, sa dimension humaine, notamment les contacts entre collaborateurs. Laissez-moi vous dire que le digital facilite la vie en termes de gestion mais sans rompre le contact. Pour nous, le Digital reste un canal mais derrière ces canaux, il y a les hommes qui continuent d'échanger de bien d'autres choses. Prenons l'exemple du système d'évaluation en ligne pour lequel l'évalué et l'évaluateur n'ont plus la grosse crainte de se rencontrer de visu vu qu'ils se parlent via Teams.



Roselyne Kalou

DRH Bridge Bank Group

« Je considère que tout ne peut pas être digitalisé dans le domaine des ressources humaines »

Du fait de la crise sanitaire, la transformation digitale des entreprises s'est brutalement accélérée. Cependant la digitalisation de la fonction RH était déjà un enjeu préliminaire à cette crise, celle-ci a accéléré les choses, notamment le domaine de la formation. Il n'en demeure pas moins que de façon générale, les pratiques dans la fonction RH même ont beaucoup changé et évolué. J'en veux pour preuve l'administration du personnel avec la dématérialisation en termes d'expression de demande et/ou de remise de documents aux salariés.

Face aux changements dus à la digitalisation, le gros enjeu RH qui s'est présenté à nous, professionnels RH, c'était essentiellement l'accompagnement de ce changement dans les façons d'être et de faire. Les acteurs de la fonction RH sont au cœur de tout ce qui est prévention et lutte contre la Covid 19, notamment tout ce qui est sécurisation du cadre de l'environnement de travail. Nous étions donc acteurs de cette pandémie et tous les accompagnements aux changements de pratiques brutales qui en ont découlé.

Et l'un de ces accompagnements à ces changements qui a été très perceptible dans quasiment toutes les organisations et qui reste du domaine du digital, c'est le télétravail. Avec le télétravail, il a fallu accompagner le collaborateur jusque chez lui à la maison en lui construisant un environnement de travail propice à domicile, site privilégié en matière de télétravail. Et là, je puis assurer que ce n'est pas un exercice aisé.

Il n'est cependant pas sans impact. Dans le télétravail par exemple, outre les risques informatiques, le problème d'adéquation vie familiale - vie professionnelle peut entraîner des

conflits à divers niveaux. N'oublions pas non plus, les risques psychologiques avec le renfermement du collaborateur sur lui.

De ce point de vue, le digital comme la solution magique qui permettra de remotiver les troupes et de gagner l'engagement de collaborateurs parfois désabusés ? Je dirais non parce que je serais en train de dire, en tant que responsable RH, que le contact humain n'a plus son importance dans notre environnement professionnel. Je ne dirais pas que le digital est la solution magique mais je préfère le considérer comme un support à cette transition que nous vivons avec cette crise.

Le digital a ses inconvénients mais également ses avantages mais il ne doit à aucun moment, remplacer ce contact et cette ambiance humaine que nous, GRH, essayons de véhiculer et maintenir dans les organisations. Le digital apparaît pour moi comme un moyen de surmonter ou contourner un obstacle périodique ou temporaire comme celui que nous impose cette pandémie.

La digitalisation n'est pas la solution magique, c'est une solution qui permet de renforcer les performances de

l'organisation et surtout d'assurer la continuité de l'activité. Je crois que d'un point de vue ressources humaines, la présence humaine et le contact avec les hommes restent un élément assez fort dans la gestion d'une activité et d'une

Le digital a ses inconvénients mais également ses avantages mais il ne doit à aucun moment, remplacer ce contact et cette ambiance humaine

entreprise. Je reste convaincu qu'il faut arriver à développer les compétences des individus, à permettre à chacun de pouvoir exprimer la totalité de ses compétences et à amener ainsi l'entreprise à rentabiliser ce capital humain que constituent les ressources humaines qu'elle emploie.

Les signaux aujourd'hui sont verts pour digitaliser la fonction RH, je dirais même qu'ils l'étaient avant la crise

sanitaire... Peut-être pas aussi poussé sur le volet formation et développement des compétences mais la digitalisation de la fonction RH était déjà en marche même si je pense que cette digitalisation pourrait être confrontée à des limites plutôt que de parler d'obstacles.

En effet, je considère que tout ne peut pas être digitalisé dans le domaine des ressources humaines. La digitalisation doit rester, pour les DRH que nous sommes, un outil qui facilite notre travail mais pas un outil qui va venir remplacer l'action du gestionnaire des ressources humaines. Il y a beaucoup de choses sur le volet administratif qui sont en cours ou déjà digitalisées : la plupart des entreprises qui ont les moyens sont dotées d'un système d'information des ressources humaines, les paies sont aujourd'hui automatisées, beaucoup d'entreprises sont passées à l'informatisation de leur processus d'évaluation de même que les processus prévisionnels de gestion des emplois et des compétences et celles des carrières qui sont aussi automatisés. Cependant il faut comprendre que ce n'est pas le processus en lui-même qui devient digital mais ce sont les supports au processus qui le sont.



Jean-Jacques Chatelain

DRH Palm-CI



Maud Camara

Directrice des Ressources Humaines
et de l'Administration Petro Ivoire

« Il ne faut pas digitaliser par effet de mode »

« Nous avons vécu la crise au niveau de Petro Ivoire, de façon avant-gardiste je dirais... Parce que déjà en 2018, nous avons commencé à digitaliser certains processus dans nos services. En 2019, nous avons poussé encore plus loin avec la gestion de nos outils collaboratifs à travers les suites Microsoft. Et donc nous utilisons déjà Tim's, Planner qui nous permettaient de travailler de façon collaborative sans forcément que nous soyons en présentiel comme c'était le cas au plus fort de la crise sanitaire dans certaines organisations. Du coup, lorsque la crise est arrivée, nous n'avons pas eu besoin d'une période d'adaptation, le déploiement s'est fait rapidement et le travail a continué sans véritable incident et interruption. Et tout cela, c'est grâce à notre histoire, nous étions déjà « digitalisés » (rire), le personnel maîtrisait déjà les outils collaboratifs digitaux et cela a été à notre avantage.

Ceci aussi pour dire que la conduite du changement ne doit pas se faire de façon brutale surtout en matière de digitalisation. Les entreprises doivent accompagner ce changement et c'est la fonction RH qui le doit conduire en collaboration avec le SI dans le domaine du digital. Parce que voyez-vous, face au boom des outils digitaux (les réseaux sociaux, les applications mobiles, les services bancaires en ligne, les plateformes de vidéos en ligne, etc.), bon nombre d'entreprises vivent aujourd'hui le paradoxe suivant : les moyens mis à disposition par l'entreprise pour travailler et communiquer ne sont pas parfois à la hauteur des moyens utilisés par leurs propres salariés dans la vie courante. Dans ce cas de figure, vous pouvez vous retrouver en face d'un collaborateur démotivé qui s'ennuie parce qu'il n'arrive pas à travailler rapidement et comme il veut. Et l'entreprise peut

se retrouver avec une perte de talents... De même, devant une entreprise très digitalisée et un personnel qui n'est pas à la pointe du digital, le même effet peut se produire. Et cela s'est passé chez nous ici à Petro Ivoire, où notre SI, un collaborateur très calé IT, nous a fait voir de toutes les couleurs (rire)... Ces situations freinent parfois l'évolution des entreprises.

Avec l'enjeu du digital, il faut aujourd'hui que les organisations se mettent à niveau au même titre que les employés, l'un ne doit pas être laissé pour compte au bénéfice de l'autre. Les entreprises doivent accompagner pendant que les RH conduisent ce changement en collaboration avec le SI pour rentrer dans la logique du digital.

Cette étape de l'accompagnement passe déjà par la prise de conscience que ce sont de nouvelles compétences qui sont en train de venir à savoir bien utiliser un ordinateur, une tablette, se connecter aux réseaux internet. Il y a de nombreux collaborateurs qui ne sont pas forcément à l'aise avec tous ces outils ; au niveau des Ressources Humaines, nous devons être capables de déceler ces écarts de compétences et créer des outils et des modules de formation de façon à pouvoir accompagner ce changement

toujours en collaboration avec la DSI.

Nous n'irons pas jusqu'à dire que la digitalisation est la formule magique pour remotiver les collaborateurs et regagner leur engagement mais je dirais qu'elle fait partie des éléments innovants qui facilitent la vie. Aujourd'hui tout ce qui est nouvelles technologies permet à chacun de se sentir plus à l'aise surtout pour les jeunes. Nous avons dans les entreprises des collaborateurs « séniors » qui ne sont pas très à l'aise avec cet outil ; alors un mixte des deux ferait bien l'affaire au sein des entreprises.

Les signaux sont-ils au vert pour digitaliser la fonction ? Je dirais oui et non à la fois ! Comme nous avons trois feux en termes de signaux, je dirais plutôt qu'ils sont à l'orange. Ce serait bien qu'on puisse passer au vert totalement mais il faut se préparer. En Afrique, je dirais que la digitalisation s'est un peu imposée à nous alors il faut désormais une certaine préparation. On n'en parle pas assez mais il y a tout de même un cadre juridique qui doit en fait accompagner le système de la digitalisation surtout au niveau des RH. Au-delà de ce cadre juridique, il y a aussi le cadre sécuritaire qu'il ne faut pas négliger. Qui parle de digitalisation, parle d'informatique, de système d'information, d'internet mais

aussi et surtout de sécurité informatique. Il ne faut pas permettre à n'importe qui de venir rentrer dans le système ou le serveur. Il faut écarter tous les risques informatiques qui gravitent autour de ce système avant de l'implanter définitivement au risque de courir à sa perte et à celle de l'organisation. Il ne faut pas digitaliser parce que tout le monde le fait. Il importe de se préparer d'abord et se préparer, c'est sécuriser son système avant tout sinon ce serait mettre la charrue avant les bœufs.

Si nous n'avons pas un système sécurisé, il n'est pas nécessaire d'aller tout de suite à la digitalisation mais par contre, il faut qu'on y pense parce que la digitalisation c'est un gain de temps incommensurable ».

Comme nous avons trois feux en termes de signaux, je dirais plutôt qu'ils sont à l'orange. Ce serait bien qu'on puisse passer au vert totalement mais il faut se préparer.





Les Editions Mémoires de Managers c'est :

S'enrichir des *best practices* et affronter, dans les meilleures conditions, les mutations globales adaptées aux exigences africaines.

Une maison d'édition de prestige, dédiée aux Décideurs rompus aux arcanes du management des entreprises et organisations africaines et dotés d'une parfaite maîtrise des problématiques particulières de la gestion des hommes en Afrique.

Pour la promotion de la vision et la sauvegarde de l'esprit managérial qui ont fait le succès et la performance des entreprises et organisations africaines à travers des histoires et des personnages marquants.

Enrichir la postérité de véritables success stories, caractérisées par une approche managériale empreinte de la culture africaine, capables d'inspirer positivement les générations actuelles et à venir.

Renforcer la vulgarisation de l'expertise locale et la valorisation de l'expérience managériale des Dirigeants d'entreprises et de diverses organisations en Afrique.

(225) 27 22 47 54 30 – 01 02 48 85 03 – memoiresdemanager@mzkgroup.info
www.memoiresdemanager.com



CABINET DE FORMATION

Nos axes de formation :



Formations
professionnelles



Formations **metiers**



Projets **apprentissage
(PAFPA)**



Projets **collectifs**



**SOLUTIONS RH (RECRUTEMENT-
ACCOMPAGNEMENTS RH- COACHING)**

- ✓ Agréé par le FDFP
- ✓ Certifié ISO 9001 version 2015
- ✓ Plus de 100 consultants seniors et juniors
- ✓ Plus de 200 missions de formation et d'accompagnement RH

Société de **Networking des Salariés**
Cocody, Cité des Cadres
www.sns.ci / info@sns.ci



Contactez nous

+ 225 25 20 00 68 05





Raymond Naon

Auteur de "Délire d'un Soliste" / DRH de Frieslandcampina

Sortie d'ouvrage

Cocktail de délires...

L'œuvre *Délire d'un Soliste* est un cocktail de 61 poèmes que nous sert Raymond Naon. Ce recueil de 112 pages comme dira Serge Ebi, Directeur de publication Growing Edition, se veut « être une aventure pittoresque et pleine de nostalgie qui nous donne l'occasion de planer sur les lèvres béantes de l'esthétique tout en escaladant la cime de la sagesse ».

Ce recueil de poèmes qui parle de l'expérience vécue de l'auteur, l'amour, la solitude, la misère, l'espoir etc. a été présenté le jeudi 24 juin 2021 à Abidjan-Plateau. C'était en présence de nombreux amoureux de la lecture dont des

Directeurs des ressources humaines. Car faut-il le rappeler, bien que juriste, Raymond Naon est actuellement le DRH de FrieslandCampina. Il a également passé une dizaine d'années au même poste au Groupe Nestlé en Côte d'Ivoire, au Burkina Faso et au Ghana. Il a été également primé au RH AWARDS 2019 secteur agro-industrie et chimie.

Le recueil de poèmes *Délire d'un Soliste* est « un ouvrage à la plume variée qui mêle nostalgie, mes amours, mes peines, mes ambitions, mes rêves, en somme mes délires que je vous invite à découvrir... », dixit Raymond Naon.



En off, avant la cérémonie



L'ouvrage



Les réactions à chaud sur l'oeuvre



Séance dédicace



L'INTERVIEW

Réalisée par
Arsène Diomandé &
Alexis Kacou Bi



Jean-Fabrice Kacou Bi

DRH Unilever

« Un très bon technicien sans soft skills n'irait pas bien loin en entreprise... »

Dans un contexte où les métiers se transforment rapidement, les compétences requises sont en perpétuel renouvellement. Le visage des entreprises change à grande vitesse et les soft skills sont identifiés comme les meilleurs atouts pour s'adapter à ces mutations. Jean-Fabrice Kacou Bi, DRH Unilever nous en donne sa perception et le rôle qu'il croit que ces compétences "douces" pourrait jouer dans les organisations et son importance dans le recrutement.

Soft skills, que recouvre cet énième anglicisme RH ?

Les soft skills désignent l'ensemble des compétences non techniques liées au comportement nécessaire à l'activité professionnelle.

nécessaire à l'activité professionnelle.

Selon vous, pourquoi les Soft skills sont-ils si prisés par les entreprises ?

Ces compétences sont très prisées pour plusieurs raisons. On pourrait en citer deux. En premier lieu la rareté, du fait qu'elles sont les plus difficiles à acquérir et à développer. En second lieu, leur importance.

Les chances de réussite dans un nouveau poste dépendent fortement de ces compétences qui permettent également de départager deux candidats qui possèdent les mêmes aptitudes techniques.



Le service "Content" de Jumia CI

Elles sont importantes car les soft skills sont la base d'une bonne collaboration, une bonne motivation des équipes et une efficacité dans l'accomplissement des missions professionnelles. Par ailleurs, ces compétences ne font pas l'objet d'une discipline particulière dans le cursus primaire et secondaire et sont absentes de nombreuses universités. Comme le dit Jérôme Hoarau :

« A l'inverse des compétences techniques, il n'est pas possible de déléguer aux robots les compétences comportementales ».

C'est dire qu'ils occupent une place importante dans le processus de recrutement...

Oui, ils occupent en effet une place importante dans le processus de recrutement. On évalue les compétences techniques et les compétences comportementales dans le processus de recrutement et vous saisissez l'importance de ces dernières dans la batterie de tests psychotechniques qui ont pour but d'évaluer les softs skills. Les chances de réussite dans un nouveau poste dépendent fortement de ces compétences qui permettent également de départager

deux candidats qui possèdent les mêmes aptitudes techniques.

Quelles sont celles que les entreprises ou les recruteurs s'arrachent aujourd'hui ?

C'est bien sûr difficile d'en donner une liste exhaustive, parce que ce sont des compétences qui sont requises à un degré

Les soft skills jouent un rôle de facilitateur, le collaborateur qui les possède sera plus efficace dans sa prise de décision, sa collaboration et sera beaucoup plus productif.

plus ou moins élevé en fonction de la nature du poste et du niveau de responsabilité qu'on occupe dans l'organisation. On pourrait toutefois citer les domaines clés que sont :

- La communication
- La capacité d'adaptation
- La résolution de problèmes
- L'intelligence émotionnelle
- La gestion du temps
- Le sens du collectif

Comment sont-ils censés améliorer le quotidien professionnel des collaborateurs ?

Les soft skills jouent un rôle de facilitateur, le collaborateur qui les possède sera plus efficace dans sa prise de décision, sa collaboration et sera beaucoup plus productif.

Existe-t-il des moyens objectifs de les évaluer ?

Il existe des moyens de les évaluer, à travers des tests de personnalité et de profilage, les centres d'évaluations communément appelés « assessment centers », et aussi avec la collecte de feedbacks notamment la méthode 360°.

Hard skills et soft skills, croyez-vous que

L'un pourrait aller sans l'autre ?

Les deux vont de pair même si les compétences techniques sont en général plus faciles à acquérir que les soft skills. Un très bon technicien sans soft skills n'irait pas bien loin en entreprise et quelqu'un qui a tous les soft skills possibles ne serait pas crédible sans un minimum de compétence technique.

Ces compétences comportementales seraient-elles devenues incontournables pour manager aujourd'hui ?

Le management tire son essence de l'application efficace des soft skills. Les soft skills sont aujourd'hui incontournables pour manager dans toute activité humaine qui fait intervenir au moins deux individus.

Les soft skills deviennent une exigence pour tout professionnel qui évolue à notre ère où le monde professionnel est beaucoup plus dynamique, avec une forte diversité des personnes et avec des exigences de performances soutenues.

Des conseils pour développer les soft skills...

Fort heureusement, nous avons aujourd'hui beaucoup d'outils qui nous permettent de développer les soft skills. Mais il faut être clair, on ne finira jamais de les développer. Mon premier conseil, c'est la prise de conscience du besoin de développer ses compétences et d'être ouvert au changement. Alors on pourra s'orienter vers :

- Des coaches et des mentors
- La littérature en la matière
- Test de personnalité avec suivi de programme d'amélioration.
- Le processus de collecte des feedbacks à 360°
- Et pratiquer et pratiquer...

Le management tire son essence de l'application efficace des soft skills. Les soft skills sont aujourd'hui incontournables pour manager dans toute activité humaine qui fait intervenir au moins deux individus.

Votre Magazine 100% RH

Diffusion

- Côte d'Ivoire
- Burkina Faso
- Mali
- Sénégal
- Bénin



www.rhmag.ci

RH AWARDS

5^{ème} édition

**Samedi 04
Dec. 2021**

**20h00
SOFITEL hôtel Ivoire**



Regina Love Moukete

CEO ReginePro Consulting – Consultante qualité de vie au travail – Chief happiness officer

4 signes qui prouvent que vous devez promouvoir le bien-être dans votre entreprise/équipe



“C’est le bonheur qui crée la performance et non l’inverse” : Yannick Noah

Avez-vous déjà pensé que le mal-être ressenti par vos collaborateurs serait le réel défi de leur baisse de motivation et d’engagement ? vous me diriez se sentir mal au travail ça veut dire quoi ?

Dans cet article, nous vous livrons 4 signes qui prouvent que vos collaborateurs vivent le mal-être au travail. Alors promouvoir le bien-être serait l’idéal !

1- Vos collaborateurs râlent pour tout et rien

Cette façon d’être m’amuse toujours. Comment des personnes vont se réveiller le matin, arriver au boulot et râler sur tout. Dès qu’on dit réunion, ils râlent, on achète un nouveau logiciel ils râlent, on recrute un nouveau collaborateur, ils râlent, on leur fait même des augmentations de salaires et promotions ils continuent de râler trouvant que ce n’est pas assez représentatif. Même pas un merci de leur part. Avec de tels indicateurs ne vous posez plus de questions. Vos collaborateurs n’ont aucun plaisir à travailler dans votre entreprise. Tous les ennuis davantage.

Le fait que vos collaborateurs râlent sans cesse dégrade le climat social, il suffit de tout et rien pour que naissent des conflits sources de plusieurs frustrations.

2- Vous devez crier pour qu’ils vous exécutent

“Un chef qui crie est un chef qui tremble” Seydou Badian

Connaissez-vous le syndrome du “oui-monsieur, j’ai compris”, mais rien ne

s’exécute comme vous le voulez. Vous stresser et stresser vos collaborateurs en créant un climat de peur qui ne vous légitime pas devant ces derniers.

Ils ne voient pas en vous un leader, un modèle à suivre ou à ressembler. Nous savons tous que dans la vie, les gens vous suivront si vous exercez un bon leadership sur eux. Autant vous avez un modèle de collaborateurs avec qui vous souhaitez travailler, il en est de même pour vos collaborateurs, ils désirent travailler avec un manager qui répond avec bienveillance à leurs défis.

Vos collaborateurs aimeraient travailler avec ce manager qui écoute, est emphatique et doté d’une intelligence émotionnelle hors pair. Ce manager qui peut accorder le droit à l’erreur pour les laisser développer leur imagination et créativité. Ce manager qui sait définir des relations gagnants-gagnants. Ce manager qui valorise les énergies positives au détriment des énergies négatives. Ce manager qui sait prendre des pauses et accorder des temps de répit, qui n’envoie pas des messages à 22h et à 7h du matin attend farouchement une réponse de son collaborateur. Ce manager qui n’exclut pas son collaborateur parce qu’il se déconnecte du travail le week-end alors que lui le manager a décidé de ne vivre qu’au travail. Ce manager qui a compris que ses collaborateurs passent 2/3 du temps au travail, que l’épanouissement au travail est indissociable de la performance, et qu’ils ont le droit de s’épanouir au travail parce qu’ils ne sont que des locataires chez eux....

3- Vos collaborateurs ont toujours une bonne raison pour s’absenter

Une mauvaise qualité de vie en équipe

ou entreprise a un impact négatif sur la motivation et l’engagement de vos collaborateurs. Ils se demandent chaque matin ce qu’ils viennent encore faire dans votre entreprise, si ce n’est fuir l’ennui de leur maison.

Ils ne se sentent pas bien dans leur environnement de travail et encore moins la qualité relationnelle est presque inexistante. Ils n’ont aucun sentiment d’appartenance à votre équipe.

Ils profitent de toutes occasions pour s’absenter, ils ne se préoccupent pas de leur travail. Aucun sens du devoir ! Et pire encore ils vous lâchent au moment où vous avez le plus besoin d’eux. Ils démissionnent sans préavis, presser de fuir et partir ailleurs. Ce n’est pas grave, même si l’herbe n’est pas plus verte ailleurs, elle ne l’est non plus chez vous, mieux vaut aller découvrir autre chose.

Le bien-être au travail catalysera l’épanouissement au travail. Vos collaborateurs prendront plaisir à venir au travail le matin, et repartiront le soir avec le sentiment d’utilité et d’accomplissement. Ils seront contents de revenir le lendemain. C’est ce souffle nouveau que ventiler les outils bien-être au travail dans votre entreprise.

4- Vos collaborateurs ne respectent pas vos clients

C’est une réalité dans bon nombre d’entreprises. Des collaborateurs qui ne sont pas conscients que la vie de l’entreprise dépend de leur qualité de service. Je vois bien des managers qui secouent la tête en disant que j’ai raison. Effectivement c’est vrai.

Vous connaissez bien un adage qui dit une équipe ressemble à son manager (effet miroir). Vous devez retenir que vos employés, collaborateurs, coéquipiers sont des clients internes de l’entreprise. Si vous traitez mal vos clients internes, ils traiteront mal vos clients externes. La façon dont vous remplissez le grenier émotionnel de vos collaborateurs impacte sur la manière dont ils traiteront les clients externes.

Richard Branson « si vous prenez soin de vos collaborateurs, ils prendront soin de votre entreprise ». Il s’agit de la symétrie des attentions.

Si vous constatez un de ces signes dans votre entreprise, vous savez maintenant ce qu’il vous reste à faire. Prévenir vaut mieux que guérir !



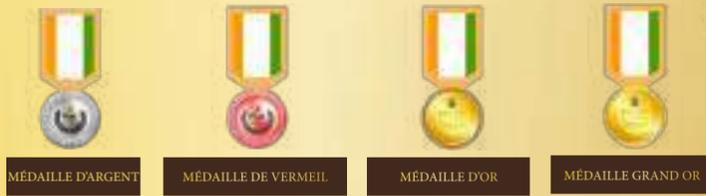
Pour honorer ces **Hommes**
qui font grandir les PME



CEREMONIE ANNUELLE DE DECORATION DES COLLABORATEURS DES PME

MEDAILLE D'HONNEUR DU TRAVAIL

TROPHEE D'EBENE



TROPHEE D'ETAIN

SAM. 23 OCTOBRE 2021 À 20H

ABIDJAN, SOFITEL HÔTEL IVOIRE

UNE INITIATIVE DE



&



PARTENAIRES



(225) 25 22 02 01 59 / 01 02 48 85 03 / 01 02 82 91 09
pmehonor@mzkgroup.info - www.pmehonor.rhmag.ci



République de Côte d'Ivoire



Union - Discipline - Travail

CORONAVIRUS (COVID-19)

Protégeons-nous contre le coronavirus



Se couvrir la bouche et le nez avec un mouchoir pour tousser ou éternuer.



A défaut de mouchoir, tousser ou éternuer dans le pli du coude.



Jeter le mouchoir utilisé dans une poubelle puis refermer la poubelle.



Se laver immédiatement les mains avec de l'eau et du savon ou utiliser un gel hydro-alcoolique.



POUR TOUTE INFORMATION APPELER LE

143 ou 101

ENVOYER PAR SMS CORONAVIRUS AU 1366





Les outils de la gestion RH

Au fil des années, la fonction ressources humaines s'est considérablement complexifiée. De peu connue à un peu mieux identifiée, elle évolue et les DRH doivent en permanence faire face à de nouveaux défis. Cette Direction des Ressources Humaines est indexée quand tout va mal et est souvent oubliée quand tout va bien. L'Apec révèle qu'actuellement, elle représente en moyenne 1,72 % des effectifs de l'entreprise et pourtant regroupe tant de métiers à elle seule ! On identifie en effet 4 grands piliers dans ce domaine que sont :
L'administration du personnel qui couvre plusieurs problématiques, notamment la gestion de la rémunération, les relations avec les services médicaux, la direction du Travail et de l'Emploi ainsi que les services sociaux...
Les études et le développement social de l'entreprise qui représente un aspect essentiel du management des ressources humaines. Il est ici question de gérer le parcours d'un salarié depuis son recrutement à son intégration en passant par son évolution. La communication, la motivation et la formation qui sont essentiels pour l'entreprise.
Les relations sociales et syndicales qui ferment volet de cette fonction.
La gestion des ressources humaines qui est donc l'ensemble des pratiques mises en œuvre pour administrer, mobiliser et développer

les ressources humaines impliquées dans l'activité d'une organisation est importantes pour nos entreprises et environnements, nous ne cessons de le rappeler et de le souligner.

Comment se pilote-t-elle ?

Quels sont les outils indispensables ?

Le pilotage RH et les outils de la gestion, le principe :

Le pilotage RH permet d'aider les professionnels du domaine à optimiser leur performance dans différentes tâches afin de produire rapidement et de manière fiable des résultats et des informations. Il a donc une vocation principalement informative pour répondre à des questions telles que « Où en sommes-nous ? » ou « Quelle est la situation actuelle ? ».

Un pilotage RH comprend plusieurs objectifs :
Le pilotage opérationnel ou légal qui consiste à vérifier si les obligations légales, administratives et opérationnelles sont respectées

Le pilotage sur mesure qui consiste à comparer l'activité de l'entreprise à d'autres entreprises de même taille et du même secteur d'activité.

Le pilotage stratégique qui consiste à mesurer l'efficacité d'une politique et savoir si elle le restera dans le futur.

Les RH ont adapté leurs méthodes de travail afin de gagner en flexibilité. Afin de sortir du cadre des méthodes rigoureuses, elles s'inspirent beaucoup de ce qui se passe dans le monde de l'informatique. Pour bien mener une politique de pilotage RH, plusieurs outils existent, on parle de logiciels spécialisés tels que les SIRH (Système d'Information des Ressources Humaines) et de méthodes et procédés particuliers et agiles qui facilitent les démarches et aident les RH dans leurs différentes tâches quotidiennes.

Les outils utilisés par les services RH, regroupent donc les tableaux, documents et autres logiciels qui permettent de couvrir l'ensemble des besoins des services de ressources humaines. On identifie les problématiques et domaines suivants :
Les tableaux de bord RH et bilan social...

- La gestion de la paie
- La gestion des congés et des absences
- La cartographie des compétences.
- La gestion des temps de travail.
- Le pilotage des entretiens annuels d'activité et de performance
- La gestion des risques Psychosociaux au travail.
- La GPEC.
- La gestion des talents, le recrutement et l'onboarding



AU COEUR DE VOTRE POLITIQUE DE MOTIVATION

NOS CHÈQUES

	<i>Mono enseigne</i>	Permettent au détenteur de bénéficier d'un service de valeur équivalente au montant inscrit sur le chèque en possession. Il est libre dans ses choix au sein de l'enseigne dédiée.
	<i>Multi enseigne</i>	Permettent au détenteur de bénéficier d'un service de valeur équivalente au montant inscrit sur le chèque en possession. Il est libre de les utiliser dans l'enseigne de son choix, partenaire du réseau MERCI.
	<i>Restaurant</i>	Permettent au détenteur de se rendre dans un restaurant du réseau MERCI pour un moment gourmand inoubliable.
	<i>Dédié</i>	Offrent de la visibilité à nos clients et contribuent à développer le sentiment d'appartenance au sein des Organisations. Ils sont réalisés selon la charte graphique et/ou orientation du client, en option Mono enseigne, Multi enseigne ou Restaurant.

UNE PANOPLIE DE BIENS ET SERVICES AU BOUT DES DOIGTS



Parce qu'on a toujours une personne à qui dire **MERCI**

Dans l'optique de partage d'expériences RH, votre magazine RH Mag a décidé d'initier la rubrique « CAS PRATIK » qui traite de sujets auxquels les professionnels RH pourraient faire face dans l'exercice de leurs activités. Vos préoccupations sont donc attendues...



Une entreprise en difficulté qui accuse un retard d'un mois dans le paiement des salaires avec des salariés qui ne viennent plus au travail a-t-elle des recours juridiques pour les obliger à se rendre au travail ? Ou quels recours a-t-elle pour pouvoir continuer son activité en l'absence de ceux-ci vu qu'elle a des impératifs de délais envers ses clients ?



Au sens du code du travail, le contrat de travail est un accord de volontés par lequel une personne physique s'engage à mettre son activité professionnelle sous la direction et l'autorité d'une autre personne physique ou d'une personne morale, moyennant rémunération.

Il ressort donc de ce texte de loi, 3 conditions nécessaires et indispensables pour la conclusion du contrat de travail :

- La prestation de travail
- Le lien de subordination
- La rémunération.

Nous en déduisons donc que la contrepartie de la prestation de travail effectuée par le salarié est le paiement de son salaire comme convenu dans le contrat de travail.

Dans notre cas d'espèce, il s'agit d'une entreprise qui, faisant face à des problèmes de trésorerie, n'est pas en mesure de payer les salaires de ses travailleurs, en d'autres termes, elle n'a pas les moyens d'exécuter son obligation née du contrat de travail. En retour, les travailleurs arrêtent le travail, d'où l'absence de prestation de travail.

Nous constatons donc que l'Employeur a failli à une de ses obligations de même que les salariés.

L'employeur, pourrait-il donc faire constater l'abandon de poste de ses salariés ?

Aussi, les salariés pourront-ils faire constater le non-paiement de leur rémunération mensuelle par l'employeur ?

Pour notre part, nous conseillerons à l'Employeur de jouer la carte de la négociation et du dialogue ; engager une bataille juridique n'apaisera pas les travailleurs. Il s'agira de prioriser la négociation sociale avec le personnel ou leurs représentants, en ayant recours à l'assistance de l'inspection du travail.

Cette option aura l'avantage d'aboutir à la prise de décisions concertées et communes dans l'intérêt des salariés et de l'Entreprise.

Cette négociation, pourrait aboutir à des engagements réciproques des parties.

D'une part, l'engagement des travailleurs à la reprise du service, d'autre part, l'Employeur s'engagerait au paiement des salaires dans les meilleurs délais et tout ceci, sous la houlette de l'Inspection du Travail.

Besoin de trouver un fournisseur adapté ?

Besoin d'un devis ?

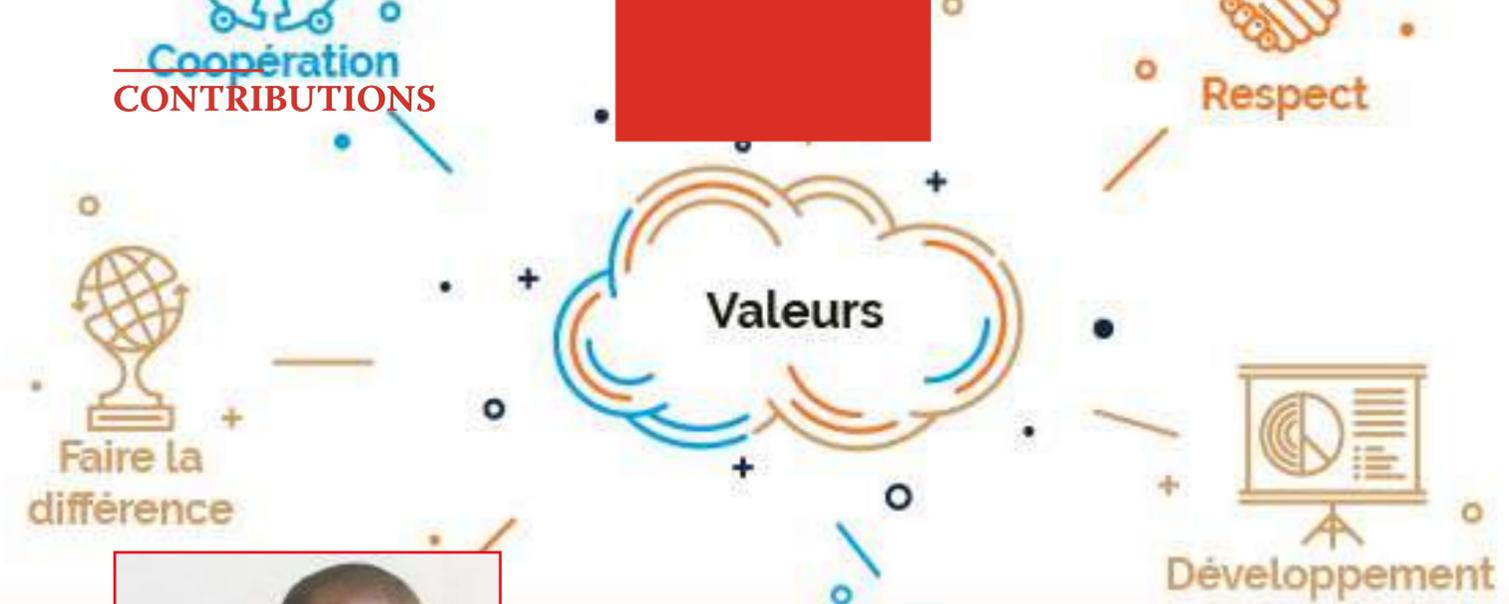
Besoin de trouver des partenaires en Afrique ?

Une seule référence :

GO AFRICA online

Le réseau professionnel

www.goafricaonline.com



La valeur ajoutée dans les pratiques RH

Kadio Mouloh Jean-Paul
DRH 911 Security

La gestion des ressources humaines (GRH) a connu au cours de ces dernières décennies de profondes transformations liées, d'une part, au développement de son expertise et, d'autre part, à la reconnaissance de sa contribution à la performance de l'entreprise.

Cette transformation est marquée par l'avènement de nouveaux défis transversaux notamment : le besoin pour les entreprises d'attirer et recruter des talents afin de créer un avantage compétitif, de développer l'engagement des collaborateurs, de mettre en place des politiques de rémunérations compétitives, déployer des SIRH et conduire la révolution numérique, de développer leur marque employeur sans oublier l'impact de la crise covid sur l'organisation du travail qui nécessite de nouvelles alternatives etc..

Pour accompagner efficacement ces changements, les Gestionnaires RH doivent sans cesse rechercher et mettre en œuvre des pratiques RH à valeur ajoutée porteuses de performance. Le défi de la création de valeur dans la mise en œuvre des pratiques RH place la fonction dans une situation d'écoute et d'interrogation.

L'objectif de notre contribution est de montrer que les politiques et pratiques RH sont capables d'accroître performance, efficacité et satisfaction pour les parties prenantes.

Le processus de création de valeur n'obéit certainement pas à un formalisme particulier, c'est pourquoi notre approche et le choix des outils relèvent de recommandations. Ainsi, les différentes étapes du processus de création de valeur peuvent se résumer succinctement :

Identification des pratiques porteuses de performance et créatrices de valeur. L'approche ISO 9001 v 2015 nous paraît une démarche pertinente pour définir la stratégie RH, les pratiques et critères associés à la notion de création de valeur.

En effet, l'analyse du contexte de l'entreprise, des forces et faibles dans un environnement de risques et d'opportunités appliquée à la fonction RH permet de ressortir les axes en termes de performance (objectifs à atteindre) et de s'assurer du rapport positif entre le bénéfice retiré de l'activité (pratiques RH) et le coût engagé par sa mise en œuvre (efficacité).

Ainsi, on pourrait citer comme critères associés au choix de détermination des pratiques de performance et d'efficacité les items suivants :

- L'expertise et la compétence de l'équipe RH qui doit mettre en œuvre les pratiques ;
- Coût généré par la pratique (à chiffrer le cas échéant et faire approuver par la DG) ;
- Alignement au business model ;
- Avantage compétitif ;
- La conformité aux exigences légales ou réglementaires.

La troisième composante de cette notion est la satisfaction (enjeux) des parties prenantes. Ce critère recouvre des réalités différentes,

voire contradictoires, selon les parties prenantes concernées. Toutefois les pratiques RH qui ne répondent pas aux attentes des parties prenantes ne sauraient créer de la valeur.

L'exemple de la « la gestion de la rémunération » nous permet de montrer de façon pratique comment créer de la valeur.

L'équilibre financier et le suivi de la masse salariale par rapport au budget défini représente un indicateur de performance contributeur de la création de valeur pour l'entreprise et un enjeu important pour la Direction. La notion d'efficacité quant à elle, peut se mesurer à travers l'attractivité des talents par la politique de rémunération, son positionnement par rapport au marché.

Ce positionnement par rapport au marché devient également une attente. Pour les salariés, qui considèrent que la création de valeur correspond à une rétribution juste et équitable par rapport à leur contribution individuelle.

Dans un contexte où l'efficacité organisationnelle devient un impératif, les Gestionnaires RH devront désormais révéler à travers leurs pratiques RH, les aspects qui contribuent à la création de valeur en s'assurant que ceux-ci intègrent performance, efficacité et satisfaction.

D'une façon générale, nous pouvons retenir que la création de valeur par la mise en œuvre des pratiques RH ne peut devenir une réalité que si ces pratiques répondent aux enjeux des parties prenantes.



Le développement professionnel, seule option pour l'insertion des diplômés

Docteur OUSSOU Kouamé Rémi

Enseignant-chercheur à l'Université Alassane Ouattara-Bouaké, Département d'anthropologie et sociologie, et expert en développement professionnel

Introduction

Le chômage des diplômés constitue, aujourd'hui, un véritable casse-tête chinois pour tous les gouvernements du monde entier.

Toutefois, il ne se pose dans les mêmes termes ni ne se règle de la même manière partout.

Si la plupart des universités et autres institutions d'enseignement supérieur occidentales y ont trouvé la parade en s'équipant de centres de carrière, il en va autrement chez leurs homologues africaines, en général.

En effet, étant confrontée à ce problème qui ne cesse de gagner en ampleur, la

gouvernance de ces établissements a trouvé pertinent de créer des centres ou des bureaux dits de carrière dont le rôle est de veiller au bien-être institutionnel et de préparer l'étudiant à la réussite de son insertion professionnelle. Il s'agit de mettre en place un espace dédié où l'étudiant peut recevoir des conseils pratiques pour son bien-être sur le campus et des formations complémentaires et des conseils professionnels pour faciliter sa transition dans le monde professionnel. C'est tout ce processus que l'on place sous le thème générique de développement professionnel.

La situation du chômage des diplômés en Côte d'Ivoire

Si en 2007, la Côte d'Ivoire comptait 3 universités publiques avec un effectif de 156.772 étudiants, elle dispose aujourd'hui de 403 institutions d'enseignements supérieur dont 7 universités publiques, 33 universités privées, 35 grandes écoles publiques et 328 grandes écoles privées, avec un effectif total projeté de 600.000 étudiants dans l'intervalle 2015-2030.

Par ailleurs, il a été constaté que le nombre de postes de cadres créés entre 2002 et 2013 est de 5.856 en moyenne par an contre plus de 39.000 jeunes obtenant leur diplôme chaque année avec ou sans diplôme, dont 35.700 sont actifs. Cette disproportion fait que le taux de chômage atteint 11,7 %, au bas mot.

En outre, même parmi ceux qui sont occupés, on observe qu'ils tiennent très souvent des emplois précaires ou largement en deçà de leurs compétences.

Pour le reste, la situation tendue du marché de l'emploi se traduit par un long temps d'attente avant leur intégration dans le monde professionnel.

Les raisons en sont bien connues. D'abord, il y a la massification de l'enseignement depuis les années 90.

Ensuite, il faut imputer la contre-performance des institutions d'enseignement supérieur au mauvais système d'orientation des bacheliers qui ne bénéficient d'aucun service d'orientation préliminaire avant leur entrée à l'université ou dans les grandes écoles.

Enfin, il y a le manque de dynamisme de l'économie ivoirienne qui a été secouée par plus d'une décennie de crises politico-militaires récurrentes.

Un fait est certain, la condition des étudiants diplômés ira de mal en pis si aucune action vigoureuse n'est entreprise, d'où la nécessité d'explorer l'approche du développement professionnel.

Qu'est-ce que le développement professionnel ?

A l'origine, le développement professionnel est la "mise en place de moyens informels et formels auprès des employés, afin qu'ils acquièrent, maintiennent ou améliorent les connaissances, les attitudes et les habiletés en relation avec l'exercice de leur emploi actuel ou d'un autre emploi éventuel".

Dans le domaine de l'enseignement, il s'agit du "processus de changement, de transformation par lequel les enseignants parviennent peu à peu à améliorer leur pratique, à maîtriser leur travail et à se sentir à l'aise".

Des universitaires s'y sont penchés et à ce propos, ils l'appréhendent comme les "transformations individuelles et collectives des compétences et de composantes identitaires mobilisées ou

susceptibles d'être mobilisées dans des situations professionnelles" (Beckers, 2007).

Au plan éducationnel, il a trait aux "démarches d'accompagnement, d'analyse de pratiques, les interactions avec la communauté de pratique, les réseaux, les NTIC, l'écriture professionnelle, la recherche collaborative, etc."

En d'autres termes, il s'agit d'exposer l'étudiant, à travers une série d'activités, à l'univers professionnel pendant qu'il est encore sur le campus, afin de faciliter sa transition dans le monde du travail.

C'est dans cette perspective qu'on applique le concept à l'univers estudiantin.

En quoi consiste-t-il et pourquoi est-il primordial pour l'insertion professionnelle des étudiants ?

Le champ du développement professionnel se révèle d'une richesse insoupçonnée et d'une richesse à peine exploitée dans nos universités et grandes écoles.

Il a, en effet, pour support les centres de carrière qui s'appuient sur la combinaison de stratégies et d'outils d'insertion professionnelle visant à améliorer ou renforcer l'employabilité des étudiants.

D'une part, il s'agit de dispenser aux étudiants des cours sur la théorie de l'emploi, les guider et les orienter sur la carrière de leur choix, définir un projet professionnel, et d'autre part, de les accompagner dans l'élaboration d'outils comme le CV, la lettre de motivation et la préparation à l'entretien d'embauche.

En outre, il faut les encourager à diversifier et approfondir leurs expériences par le biais de l'apprentissage expérientiel comme le bénévolat, le volontariat, le stage, faire des formations qualifiantes en ligne sur des sites (Coursera, Alison, Edx, etc.) et à prendre activement part à la vie associative, comme moyen privilégié d'affirmation de leur leadership.

Par ailleurs, il faut ouvrir leur esprit

sur la participation aux conférences, séminaires, ateliers, colloques et autres événements socio-professionnels comme moyens de réseautage qui pourrait, à terme, aboutir au coaching ou au mentorat.

Enfin, il faut prendre conscience de l'utilité de l'anglais comme langue internationale, aujourd'hui, incontournable dans les opportunités de bourses et d'échanges internationaux d'étudiants.

Conclusion

Dans un monde de l'enseignement supérieur en constante mutation et de plus en plus concurrentiel, il est temps que l'université et les grandes écoles jouent leur rôle de pôle de développement non seulement en focalisant le contenu de leur offre de formation sur les besoins réels et potentiels du marché de l'emploi mais également en préparant, en amont, les étudiants au monde du travail à travers les centres de carrière.

A défaut de pouvoir agir directement sur la création d'emplois, déterminée par la qualité de l'économie, les universités et grandes écoles peuvent agir de façon proactive en améliorant l'employabilité de leurs étudiants.

C'est de cette manière qu'elles contribueront à la réduction substantielle du chômage des diplômés, à la réduction des tensions dans les universités, à la restauration de la confiance des employeurs et au rétablissement de la paix sociale.

Tribune libre est un recueil de publications sélectionnées sur le réseau social (professionnel) LinkedIn où les auteurs donnent leurs points de vue sur des questions en rapport avec le management des hommes. Cris de cœur et coups de gueule, appréciations et blâmes, félicitations et avertissements, encouragements, et dégoûts, justifications et accusations, absolutismes et dénonciations... Tout y passe !

Mes mots sur les maux des chercheurs d'emploi

Quand vous êtes chercheurs d'emploi, le 1er mai ne semble pas significatif pour vous. Sur vos maux, je viens coucher mes mots pour vous apporter mon soutien. Découragement et tristesse, Tristesse malade, candidature sans suite, Suite négative, manque d'appétit, Appétit pour le challenge, mais jugé trop jeune ou sans expérience, Expérience, oui, mais comment l'avoir si pas d'opportunités de travail ? Travail, ce vocabulaire que le chercheur d'emploi conjugue même dans ses rêves, Rêver grand c'est le conseil des aînés, mais sans résultats, c'est sans issue morale. La morale, ce grand mot dissuade les chercheurs d'em-

ploi d'utiliser des méthodes peu recommandables. Recommandations, ça ouvre des portes. Quid de celui qui ne connaît personne ? Personne ne l'embauchera ? Embauchons-le, même s'il est jeune sans expérience, Embauchez-la, même si elle est sénior à la porte de la retraite, Embauchez-le, même s'il a des trous sur son CV, Embauchons-les tant qu'ils ont des soft skills et la motivation qu'il faut. Mes mots sur les maux des chercheurs d'emploi pour leur souhaiter une bonne fête du travail. Oui car votre période n'est que transitoire. Alors, toujours le poing levé, c'est le moment de rester offensifs.

Rachel YOUANT KOFFI
Directrice Executive Education BEM Abidjan

Manager autrement

Je manage une équipe dans mon département. Mais qu'est-ce qu'on rigole en travaillant ! Ils pensaient être fous mais je crois que je suis plus folle qu'eux ! Je n'oblige personne à rester jusqu'à 19h quand il y a des urgences ! Pas besoin de le faire, ils se sentent bien. Ils restent d'eux-mêmes ! J'ai très vite compris que je manageais une génération Y, il fallait donc que je réoriente mes techniques managériales. Ils sont jeunes, dynamiques, ambitieux. Ce sont des profils qui restent dans une entreprise que lorsqu'ils s'y sentent bien. La plupart des CVs que nous, recruteurs recevons aujourd'hui affichent au maximum 03 années d'expériences

passées dans chaque entreprise. Pourtant, les salariés de la génération X restaient 35 ans à leurs postes. Cette génération était différente de celle d'aujourd'hui qui elle, n'a pas peur de prendre des risques. elle est prête à démissionner d'une entreprise dont l'environnement est digne d'une scène de tournage de film Western ! Comment dire aux managers qu'il est temps de mettre à jour leur management ? Comment leur dire que féliciter son salarié n'est pas signe de faiblesse mais de reconnaissance ? D'ailleurs, comment ça se fait que la démission précoce d'un salarié ne fasse pas réfléchir son manager ?

Marie-France GONDO
Consultant RH

Des tueurs de sommeil

Ils sont excellents techniquement et dans leurs secteurs d'activités. Ils font rêver des milliers de jeunes. Ils aiment se présenter comme des self-made-men. Mais ce qu'ils ne diront jamais, c'est que leur succès, ils le construisent sur le dos d'autres jeunes. Ils attendent de leurs employés un niveau d'engagement qui s'apparente plus à de la torture psychologique... Ils distribuent des stages puis des CDD en vous vendant le rêve africain et une participation à un projet innovant. Pour eux, un employé qui répond à 3h du matin à un e-mail, qui laisse sa famille pour une mission à l'improviste avec le sourire ou encore qui travaille sans compter ses

heures est le meilleur. Ils ont toujours des droits et jamais des devoirs et n'hésitent pas à vous rappeler la chance que vous avez de travailler pour eux... Quand une personne commencera à s'interroger sur pourquoi et comment tous les 2 ans ils sont en train de renouveler leurs staffs, ils diront « les jeunes de maintenant n'aiment pas travailler... ». Ils vont chercher des jeunes diplômés brillants et les brisent avec des paroles méchantes leur faisant croire qu'ils ne valent rien. Ça risque de choquer mais nombreux sont nos startupers africains qui n'y connaissent rien en management de ressources ...

Marlene Lisi G. Kouakou
Recruteur (Se) chez Société Générale - Conseillère Formatrice en Recherche d'emploi @REX

Pour nos jeunes chercheurs d'emploi.

"Qu'est-ce que tu sais faire ?" Voilà une question qu'un ami m'avait posée il y a 3 ans de cela.

Je vous raconte. Je venais de finir mon Master et je cherchais du travail. Et un jour alors qu'on dinait, je lui demande : "Est-ce que tu peux m'aider à trouver du travail maintenant que les cours sont terminés ?" Il me répond : "oui bien sûr. Qu'est-ce que tu sais faire ?" J'ai répondu directement "j'ai un master en Marketing et communication, j'ai déjà fait des stages dans ce domaine dans de grandes entreprises... Il m'a coupée net, le sourire aux lèvres.

Il dit : "Mariama, ce que je te demande c'est ce que tu

sais faire concrètement. Pas ce que tu as fait à la fac, tes diplômes et stages". Je suis restée un long moment en train de réfléchir. En vérité, à ce moment précis, je ne pouvais pas mettre de mots sur ce que je savais faire. Il m'avait gentiment demandé ce soir-là de réfléchir sur la question et revenir le voir ensuite.

Depuis ce jour, chaque année je liste les différentes choses que j'ai apprises et les garde jalousement quelque part pour le jour où quelqu'un me demandera ce que je sais faire.

Et croyez-moi, la réponse à cette question fait toute la différence lors d'un entretien d'embauche.

Mariama Diallo
Bloggeuse

10 points qui montrent que vous avez affaire à un manager Toxique.

- 1) Votre manager a toujours raison. Il ne reconnaîtra jamais ses torts et ce, même quand les conséquences d'une décision prise par lui sont catastrophiques. Il sait tout faire, il est expert dans tous les domaines. Il peut demander votre avis mais n'en tiendra pas compte parce qu'il a déjà sa stratégie.
- 2) Il prend des décisions différentes pour la même situation. L'incohérence et l'irrégularité sont les déterminants d'un mauvais manager. Pire, il ne reconnaîtra jamais que c'est sur sa décision et ses exigences que vous avez posé des actions. Il fera mine de ne vous avoir jamais guidé de la sorte.
- 3) Il ne communique pas ou très peu mais s'attend à ce que vous devinez ce qu'il veut et ce qu'il pense.
- 4) Il s'accapare le travail des autres. Vous travaillez sur des sujets et il vous dit que vous pouvez mieux faire puis il va le présenter au pays entier en changeant deux lignes et en se l'accaparant.
- 5) Il veut garder tout sous son contrôle. Il doit être partout et savoir ce que vous faites. Il cherche à savoir si vous venez à pied ou en moto ? Comment vous faites

pour avoir une voiture ? Il veut être en copie de toutes vos actions par email ? Ils demandent au gardien de noter vos heures d'arrivée et de départ.

6) Il se comporte comme un père ou un grand frère : « on ne contredit pas Papa il sait mieux que nous ! ».

7) Il divise pour mieux régner : il fait semblant de vouloir une cohésion au sein de son équipe mais en backstage, il manipule et crée la compétition toxique. Il critique X avec Y puis va critiquer Y avec X.

8) Il ne supporte pas bien la pression, par contre il adore mettre la pression.

9) Il ne respecte pas ses collaborateurs : réunion tardive, annulation de congés, pas de merci ni de bonjour, exige que vous répondiez à vos mails les weekends et en congés.

10) Il est centré sur lui et LUI.

Si vous retrouvez votre manager dans 6 points sur 10, j'aimerais vous dire que ce type de manager est source de stagnation professionnelle.

Marlene Lisi G. Kouakou
Recruteur (Se) chez Société Générale - Conseillère Formatrice en Recherche d'emploi @REX

Avez-vous recruté la bonne personne au poste qu'il lui faut ?

Avant que je travaille en Afrique (à Abidjan) je pensais sincèrement que le problème de mon pays la Côte d'Ivoire était un problème de compétences. Je pensais que la solution de l'Afrique devait forcément venir des étudiants africains à l'étranger. Aujourd'hui je peux le dire et le démontrer : les talents locaux existent. Je rencontre des personnes formidables, mon pays regorge de personnes talentueuses mais

elles ne sont pas toujours là où il faut.

Tant qu'on ne s'imposera pas tous une certaine rigueur, transparence et équité dans les processus de recrutement, on donnera toujours l'impression aux autres qu'ils sont plus brillants que nous.

Donnons la chance aux meilleurs même s'ils ne sont pas nos meilleurs amis !

Marlene Lisi G. Kouakou
Recruteur (Se) chez Société Générale - Conseillère Formatrice en Recherche d'emploi @REX



MARKETING RH ET STRATÉGIE D'ENTREPRISE

Du 16 au 20 Août 2021 à Abidjan

CONTEXTE ET BIEN FONDÉ DE LA FORMATION

Dans l'impitoyable guerre actuelle des affaires, le construit de la capacité stratégique qu'est **LE MOI DES SOURCES ET COMPÉTENCES** a défini l'élément du **LE CAPITAL HUMAIN COMME INTRANT CRITIQUE STRATÉGIQUE LE PLUS DÉTERMINANT DE LA COMPÉTITIVITÉ DE LONG TERME.**

Les chocs économiques, technologiques, et sociologiques impulsés par la troisième révolution industrielle dont l'énergie motrice est **L'INTELLIGENCE**, produisant **DES HUMAINS AUGMENTÉS SURFORMÉS, PROPOSANT UN GAIN INCOMPRÉHENSIBLE SOIT D'INDIVIDUALISATION ET DE RECONNAISSANCE.**

La fonction ressources humaines qui diffusait son offre de **VALEUR PRODUITS ET SERVICES** dans une logique de **MASSIFICATION ET DISTECHNICALISATION**, doit changer de paradigme. Elle doit désormais **ADRESSER LA MIGRATION DE LA VALEUR RH DES PRODUITS ET SERVICES VERS LES EXPÉRIENCES.**

Les Directions des Ressources Humaines sont placées devant les défis de la marchandisation défrontalisée, de l'hyper et de la chrono-compétition de **LA GUERRE DES TALENTS ZAPPJURS.** Elles doivent inscrire le pilotage de la fonction RH dans une logique de **démassification et de stratégisation** dans une perspective innovatrice.

Le marketing RH propose la segmentation, la différenciation, la customisation multioffres à travers un **mix marketing** qui fera **DES DMH, DES CENTRES D'OFFRES TOURNÉS VERS L'INTERNE ET L'EXTERNER ET PLACÉS AU CŒUR DE LA STRATÉGIE GLOBALE DE L'ENTREPRISE.**

Spécialisé dans le conseil stratégique aux directions d'entreprises, le Cabinet **STRATINNOVE** anime les enjeux marketing RH dans le cadre d'un séminaire international de formation Intra-entreprises, du 16 au 20 Août 2021 à Abidjan, en République de Côte d'Ivoire.

Ce séminaire s'adresse aux cadres des Directions des Ressources Humaines et des Relations Sociales, aux membres des Comités de Direction et de Stratégie, aux Partenaires Sociaux et aux membres des Conseils d'Administration d'Entreprises.

Il permettra aux participants d'atteindre les quatre Stations De Résultats (SDR) ci-dessous déclinées à travers les douze activités-cibles qui y sont associées.

(225) 05 74 77 77 64 - Info@stratinnova.com

lun - ven 08h_18h

À L'ÉCOLE DU RECRUTEMENT



Rachel Youant Koffi

Directrice Executive Education - Bordeaux Ecole de Management Abidjan

OSONS, OSER RECRUTER AUTREMENT !

Les processus de recrutement restent encore longs et entachés de nombreuses irrégularités. Pour un poste, le candidat peut subir un processus long d'un mois voire de deux à six mois. Aujourd'hui, les recruteurs doivent penser à alléger leur processus de recrutement. Mieux, ils doivent songer à recruter autrement.

Recruteur, tu reçois un candidat à l'entretien, son dossier est moyen, mais tu voulais échanger avec lui pour voir ses motivations pour le poste. Le candidat est jeune, n'a pas cinq années d'expérience, n'a pas le diplôme que tu demandes, mais tu y sens de la maturité, de la sincérité et des qualités humaines indescriptibles. Tu sens que le jeune peut occuper le poste, mais tu restes collé à ta fiche de poste pour faire plaisir à ton employeur et respecter des critères déjà établis. Pourquoi ?

N'est-ce pas nous qui parlons de soft skills ? N'est-ce pas nous qui disons que le diplôme n'est qu'une présomption de non ignorance et que le plus important c'est de voir la motivation du candidat ? Alors, osons oser avec ce jeune super motivé

qui n'a pas un diplôme venu d'ailleurs, qui n'a pas l'expérience exigée, mais qui a les compétences qui ne s'apprennent pas à l'école, mais dans la vie. Les jeunes ne sont pas tous paresseux, il y en a plusieurs qui savent ce qu'ils veulent. Osons oser prendre le pari avec eux et après, décidons de la suite.

Osons oser avec cette femme enceinte motivée qui montre son dynamisme et qui est prête à tout pour démontrer qu'être enceinte, ce n'est pas un frein à la productivité d'une femme.

Osons oser recruter ce senior qui a plus de vingt-cinq années d'expérience, mais dont l'âge n'affecte pas ses facultés intellectuelles. Ce senior a aussi sa place en entreprise.

Osons oser recruter cette personne en situation de handicap dont celui-ci ne constitue pas un obstacle à l'atteinte de ses objectifs.

Osons oser recruter cette personne qui a des trous sur son CV pour une raison ou pour une autre, mais qui veut rebondir et aller de l'avant.

Osons prendre le pari avec ce candidat dont le profil n'accroche pas dès la première lecture du CV, mais qui semble être à la hauteur. Donnons-lui une opportunité.

Et quand nous les avons reçus en entretien, quand leur candidature n'est pas retenue, prenons le temps de les informer, prenons le temps de les libérer de cette longue attente, prenons le temps de leur dire qu'ils n'ont pas été retenus, en leur avançant quelques raisons. Un candidat instruit sur les raisons de l'échec sera un meilleur candidat pour les autres fois.

Sortons des pratiques anciennes opaques et non transparentes. Sortons des processus longs sans raisons. Sortons des critères farfelus de recrutement. Pensons autrement le recrutement, la marque employeur en dépend énormément, l'attractivité et la fidélisation de nos richesses humaines en dépendent énormément. Un bon recruteur, ce n'est pas le méchant ou le rigide, mais celui qui reste flexible et ouvert. **OSONS OSER RECRUTER AUTREMENT, CAR NOUS RECRUTONS DES HOMMES.**



L'expérience de travail au cœur de la marque employeur

Chloé Guillot-Soulez

Maître de conférences / Enseignante en gestion des ressources humaines

Aujourd'hui, le rapport au travail se transforme et un nouveau paradigme s'impose : l'expérience de travail. Cette dernière modifie la gestion des ressources humaines. Elle oblige la fonction RH à repenser son propre travail pour attirer et retenir les collaborateurs. Vers une marque employeur expérientielle

Le concept de marque employeur est aujourd'hui passé dans le langage courant des directions des ressources humaines. Pourtant, le fait que la marque employeur soit devenue une marque expérientielle est encore sous-estimée. Beaucoup de candidats rejoignent et/ou restent dans une entreprise pour l'expérience qu'elle leur permet de vivre. Conséquence ? Les gestionnaires des ressources humaines ne peuvent pas espérer qu'un travail de communication, souvent fait par les directions de la communication, suffira à rendre l'entreprise attractive.

Ce travail de communication n'est pas vain mais il se heurte très rapidement à l'évaluation expérientielle faite par les candidats. Le recrutement représente une étape clé au cours de laquelle

l'entreprise évalue les candidats, et réciproquement. Les postulants vont juger du caractère juste et équitable des procédures de recrutement mises en œuvre. Les pratiques de recrutement sont donc susceptibles de renforcer ou, au contraire, d'affaiblir la marque employeur des entreprises.

La GRH doit donc aussi accepter de se trouver dans une économie des marques. En effet, l'expérience de travail que propose une entreprise prend aujourd'hui tout son sens par rapport à celle offerte par d'autres entreprises. Il s'y ajoute les autres expériences de vie possibles pour le salarié :

- Famille,
- Vie politique,
- Engagement associatif
- Pratique sportive...

Promouvoir un projet expérientiel auprès des candidats et le faire vivre à ceux qui rejoignent l'entreprise, tel est aujourd'hui le défi majeur pour les responsables RH en charge de la marque employeur. L'expérience de travail, une réalité scrutée de l'extérieur

Une autre caractéristique du paradigme expérientiel est donnée par le contexte numérique dans lequel nous vivons aujourd'hui. La transparence de plus en plus grande offerte par ces canaux numériques met l'entreprise sous pression. Elle renforce l'impératif de cohérence de la marque employeur et l'impératif de

répondre aux attentes expérientielles des candidats. L'image de marque employeur se retrouve façonnée par les informations communiquées sur l'entreprise, et non par l'entreprise, via :

- Des sites d'évaluation indépendants comme Glassdoor ou Indeed,
- Des plateformes de diffusion d'offres d'emploi,
- Des organismes d'évaluation comme Great Place to Work,
- Les réseaux sociaux....

Certaines entreprises intègrent l'expérience vécue par leurs collaborateurs dans le management de leur marque employeur, notamment à travers le programme d'employee advocacy. Ce type de pratique suppose de faire vivre une expérience de travail de qualité pour espérer bénéficier d'un bouche-à-oreille numérique positif, profitable à leur réputation employeur. L'existence et le développement des classements employeurs comme Great Place to Work, Top Employers, Universum..., font peser une pression grandissante sur les employeurs. Elles les soumettent à une exigence de qualité. Tout écart de l'entreprise par rapport aux promesses faites aux employés fait courir un risque de réputation et un risque de rupture du contrat psychologique, voire du contrat de travail.

Proposer et garantir le projet expérientiel L'entrée effective des DRH dans le paradigme expérientiel passe par un travail en interne sur la

Marque
Employeur

formalisation de la promesse employeur. Cette dernière doit permettre d'explicitier l'expérience de travail offerte par l'entreprise avec pour cibles :

- En externe, les candidats potentiels,
- En interne, les collaborateurs.

Dès lors, la fonction RH doit veiller à mettre en cohérence la marque employeur externe vécue avant l'embauche à travers l'expérience candidat, et la marque employeur interne en travaillant l'expérience collaborateur.

Par ailleurs, au fil du temps, des changements dans l'entreprise peuvent intervenir à différents moments de ces expériences. Beaucoup d'éléments de contexte peuvent changer la relation. Des « malentendus » viennent soit conforter, soit compromettre la relation du collaborateur à l'entreprise. Il s'agit dès lors de veiller à préserver et faire évoluer la marque employeur au fil du temps en tenant compte des changements organisationnels. Pour élaborer et garantir l'expérience professionnelle, il est essentiel pour les DRH de connaître l'expérience réellement vécue par les collaborateurs de l'entreprise.

Cette connaissance du vécu des salariés peut être obtenue par des enquêtes menées auprès de salariés. Ces enquêtes peuvent être réalisées par des organismes extérieurs afin d'évaluer la qualité de vie au travail dans l'entreprise. Les grilles d'analyse de ces organismes tiers ne sont

pas figées. Elles évoluent pour tenir compte des attentes des salariés et du contexte de chaque entreprise.

Connaitre et suivre les expériences de travail Les enquêtes menées par l'entreprise, ou par les tiers, auprès des salariés ne sont pas les seuls outils de connaissance de l'expérience vécue par les salariés. L'expérience offerte par l'entreprise peut aussi être connue, de façon complémentaire, par les DRH à partir des différents outils RH. Ces derniers décrivent une dynamique expérientielle possible, que ce soit la gestion des carrières, la gestion prévisionnelle des emplois et de compétences, la politique de rémunération, la politique de formation... Sur le plan de la technique de la GRH, c'est une approche complémentaire à celle plutôt fonctionnelle de la description des emplois.

Pour autant, l'expérience ne peut pas être envisagée indépendamment du contexte multidimensionnel dans lequel elle est réalisée. Ce contexte comporte une dimension interne à l'entreprise avec un volet managérial, sur lequel la gestion des ressources humaines peut intervenir. Il a aussi une dimension externe avec l'influence sur la marque employeur de la marque métier à travers l'image des métiers, et de la marque territoriale qu'illustre l'image du territoire – ville ou région – d'implantation de l'employeur.

Du point de vue de la gestion des ressources humaines, cela doit conduire les DRH à penser

globalement l'offre expérientielle de l'entreprise. Dans cette perspective, les travaux de recherche sur la marque employeur sont d'une aide précieuse. Ils mettent au jour la dimension managériale de la marque employeur, elle-même composée de plusieurs dimensions, sur lesquelles peuvent agir les DRH au sein de l'organisation. La marque métier et la marque territoire supposent quant à elles de mettre en œuvre une démarche d'action collective avec des partenaires externes comme les instances politiques et administratives et les autres entreprises du secteur.

Les actions sur la marque employeur, si elles doivent être initiées et prises en charge par la DRH, ne peuvent pas se faire sans la coopération des autres départements de l'entreprise, où l'expérience de travail prend son sens. Un aspect indispensable et difficile du travail de la GRH est de faire entrer les managers des autres fonctions dans ce paradigme expérientiel. De même, la connaissance de l'expérience vécue par les salariés est une connaissance qui doit être partagée avec les managers parce qu'elle n'est pas seulement liée aux attentes propres aux salariés mais aussi au contexte managérial dans lequel ils évoluent.

Management de transition, quelles tendances pour 2021 ?



Depuis 2020, la crise sanitaire impacte significativement l'économie mondiale avec une chute historique du PIB de 8,3% en France, de 6,8% en Europe, de 3,5% aux États-Unis, de 10,3% en Inde et une progression de 2,3% en Chine. Certains observateurs prédisaient une croissance exponentielle du management de transition à la sortie des mesures de restriction.

Un an après le début de la crise, comment le marché du management de transition s'est-il réellement comporté ? Quelles sont les tendances qui structurent le marché dans cette période inédite ? Quelles étaient les données structurantes du marché en 2019 ?

Selon l'analyse sectorielle réalisée par XERFI, le management de transition représentait en 2019 un marché de 440M€ de CA, en progression de 13,6% par an depuis 2016. Le nombre d'Entreprises de Management de Transition (EMT) était quant à lui estimé entre 90 et 120, le top ten des acteurs représentant les 2/3 du volume d'affaires. 2500 missions de management de transition étaient réalisées en France chaque année pour une durée moyenne de 7 mois. Les clients étaient majoritairement les ETI (35%), les grandes entreprises françaises (29%), les acteurs du private equity, les scale-ups ainsi que les acteurs de l'intérêt général. La répartition entre les secteurs était la suivante : 50% pour l'industrie, 35% pour les services et 15% pour la distribution. La taille du marché français demeurant par ailleurs modeste en comparaison avec nos voisins allemands (3G€) et anglais (1,5G€).

Le marché du management de transition impacté par

la crise sanitaire

Certains observateurs prédisaient une croissance exponentielle du management de transition à la sortie des mesures de restriction, en prenant appui sur l'historique de la sortie de crise de 2009. Cette tendance n'a pas été observée. Nous ne sommes pas encore sortis de la crise, le contexte sanitaire agissant comme une épée de Damoclès au-dessus de l'économie. Même si la vaccination nous rapproche de la sortie du tunnel, les incertitudes demeurent à un niveau élevé. Les entrepreneurs, les dirigeants et leurs conseils recherchent les données structurantes d'un « new normal ».

En 2020, l'activité du management de transition a connu une baisse de l'ordre de 20% à 25% (source : France Transition). Cette diminution n'a pas affecté les missions en cours. Ce sont essentiellement les nouvelles missions qui ont été moins importantes du fait de l'attentisme des clients face à la situation. En termes de secteurs, l'hôtellerie, la restauration, l'automobile et l'aéronautique ont été les plus impactés par la crise.

Dans ce contexte, comment va se comporter le marché du management de transition en 2021 ?

Il peut sembler présomptueux de répondre à cette question, tant l'exercice

est périlleux dans une période où les incertitudes sont toujours aussi grandes, et les prévisions des économistes plutôt discrètes. Nous observons pour notre part plusieurs tendances. Seront-elles annonciatrices d'une évolution de la structuration du marché du management de transition ?

Les 10 tendances du management de transition en 2021

L'engouement des cadres dirigeants pour le management de transition

Ce mode de collaboration attire de plus en plus les cadres dirigeants. En 2020, les EMT ont d'ailleurs fait face à un afflux de candidatures, à la fois guidées par la recherche de liberté, de sens et une volonté d'intervenir en mode projet pour partager son expertise et contribuer autrement à l'entreprise. Le vivier de managers de transition en France est estimé entre 8 000 et 10 000 profils. Cette vague de nouveaux managers a permis aux EMT d'enrichir leur portfolio de compétences, mais aussi d'être plus sélectives, priorisant pour un certain nombre de missions les experts de la transition chevronnés.

Le management de transition : une alternative au recrutement

Dans le contexte actuel, à l'heure où certains recrutements peuvent être décalés et où un certain nombre de projets de transformation stratégiques

doivent cependant avancer rapidement, le management de transition représente une vraie alternative pour lancer les chantiers, embarquer avant un recrutement en mode pérenne, qui aura d'ailleurs pu être préparé par le dirigeant de transition. Il s'agit d'une option très opérationnelle et facilement activable permettant à l'entreprise de limiter les risques et de gagner en agilité.

Vers un management de transition à distance

Traditionnellement, le manager de transition exerce en présentiel, sur le terrain, pour fédérer et embarquer les équipes dans un projet d'envergure et stratégique pour l'entreprise, pour redresser l'organisation ou bien encore pour remplacer, au pied levé, un manager. Un mode d'intervention dans lequel la proximité est clef. Aussi, depuis le début de la crise sanitaire, la pratique du management de transition a dû, elle aussi, s'adapter au travail à distance. Cette évolution profonde et durable de l'organisation du travail et du management implique aujourd'hui, pour les managers de transition, de faire évoluer leurs postures managériales en développant certaines compétences particulièrement importantes dans le cadre d'un management à distance, de repenser notamment les conditions de maintien d'un collectif pour être en capacité de créer la confiance et l'engagement des collaborateurs, en conjuguant autonomie et exigence.

Le restructuring, les cessions et acquisitions en plein essor

Afin d'adapter la structure de coût de leur entreprise durant cette période et dans la perspective de rebondir dans un « new normal », les opérations de réduction des coûts, de restructuration opérationnelle et financière se sont intensifiées.

L'économie française vit encore sous perfusion. Pour amortir l'impact de la pandémie liée au coronavirus, le gouvernement a maintenu et adapté ses aides à l'économie (fonds de soutien, chômage partiel et assouplissement des délais de remboursement des PGE). Paradoxalement, le niveau des défaillances d'entreprise a été au plus bas depuis 30 ans en 2020 avec 32.184 procédures enregistrées, un recul en un an de 38,1%.

Certains experts comparent cette mise sous perfusion de l'économie française à une « bombe à retardement » qui explosera lorsque les aides d'État prendront fin. Ceci pourra conduire à des opérations de restructuring en 2021 ainsi qu'à des ventes à la découpe de groupes, certains acteurs disposant de liquidités leur permettant de conduire ces opérations et d'accélérer leur

croissance externe, d'autres souhaitant se recentrer sur leur core business et enfin la conduite de procédures collectives et de fermeture d'activités.

Une solution particulièrement adaptée à l'accompagnement des scale-ups

Pour accélérer leur croissance et se développer rapidement sur les marchés internationaux, de plus en plus de scale-ups ont recours au management de transition. C'est une tendance qui progresse dans la période. Qu'elles soient dans le secteur de la mobilité durable, de la robotique, des nouvelles énergies, de l'IA, de la santé ou de l'éducation, le management de transition présente, pour ces entreprises, l'intérêt de mobiliser des dirigeants expérimentés qui facilitent ces mises à l'échelle rapides tout en structurant le business.

Un formidable accélérateur du plan de relance

Le gouvernement a adopté un plan de relance exceptionnel de 100 milliards d'euros pour redresser l'économie française autour de 3 volets principaux : l'écologie, la compétitivité et la cohésion. 26 milliards d'euros ont d'ores et déjà été engagés et le ministre de l'Economie et des Finances a reconnu que « le vrai défi, c'est la rapidité de son exécution ». Le management de transition représente un réel levier de compétence et d'expertise permettant une opérationnalité immédiate. Avoir recours à un manager de transition est un vrai accélérateur pour mettre en œuvre un projet financé dans le cadre du plan de relance.

Un accompagnement à l'accélération de la digitalisation

La crise sanitaire a accéléré la transformation digitale des entreprises d'environ 7 ans, d'après une étude du cabinet Mc Kinsey[1]. Augmentation du télétravail, digitalisation des interactions, migration vers le cloud, modification des usages d'achat... Pour s'adapter à cette nouvelle demande, les entreprises ont accéléré la digitalisation de leur offre de produits et de services, et leur mode de distribution. Pourtant dans son classement mesurant l'Indice d'Agilité Digitale, la France, qui se positionne ainsi 6ème à l'échelle de l'UE, n'a pas encore atteint le niveau des pays les plus développés en matière d'environnement digital, mais ne cesse de s'en rapprocher. Dans ce cadre également, la mobilisation d'un Chief Digital Officer en management de transition est particulièrement adaptée aux enjeux de transformation digitale des entreprises.

Le management de transition à impact
Sous l'effet du changement climatique, les entreprises vont devoir agir pour adapter et

transformer en profondeur leurs stratégies et leurs modèles, sous peine de rupture. Maîtrise des ressources, nouvelles énergies, relocalisation de la production, économie circulaire, décarbonation, diversité, quête de sens des jeunes actifs... les enjeux que doivent prendre en compte les organisations sont déjà nombreux. Cette volonté d'agir en faveur d'une réelle performance globale de l'entreprise transforme les pratiques de management et de leadership. Là aussi, le management de transition est un formidable outil pour transformer, rapidement, des business vers un modèle plus durable et responsable. Sous l'impulsion de dirigeants de transition et de quelques EMT, un Management de Transition à Impact (MTI) émerge.

Le reengineering de la supply chain

La crise sanitaire a fortement perturbé les supply chains, les usages de consommation et les canaux de vente. Les acteurs sont confrontés à l'instabilité de la demande et à des risques de rupture d'approvisionnement et d'augmentation des coûts. S'il était annoncé, au début de la crise, une relocalisation d'activité en Europe, il semble plus pragmatique aujourd'hui de maîtriser les risques en procédant à une diversification des bassins d'approvisionnement et en prévoyant des flux alternatifs. En mobilisant un expert opérationnel, le management de transition est un levier pertinent pour diagnostiquer rapidement la performance des supply chains et pour accompagner le développement de leur robustesse dans une période incertaine.

La persistance d'un équilibre entre mission de management de la transformation et mission de continuité managériale

La crise sanitaire aurait pu modifier la répartition entre les missions de continuité managériale et celles du management de la transformation. Dans la période, nous observons cependant une relative stabilité. Le remplacement d'un dirigeant au pied levé représente 1/3 des interventions et les missions de transformation, 2/3 d'entre elles. Le management de transition : un levier puissant pour accompagner la reprise économique annoncée en France pour le deuxième semestre 2021 !

Remy Longo

Source :

<https://www.grantalexander.com>

Management Stratégie RH

Comment repérer et prévenir les mauvaises pratiques managériales ?



Le management d'équipe est souvent un jeu d'équilibriste. Entre manager trop rigide et management paternaliste où se trouve le juste milieu ? Quelles sont les bonnes pratiques en la matière ? Et si la clé de la réussite était d'être en mesure de repérer les mauvaises pratiques afin de les éviter ?

« Tu vois : y'a le mauvais chasseur : Y voit un truc qui bouge : y tire, y tire. Le bon chasseur : y voit un truc : y tire... mais c'est un bon chasseur !!! ». Beaucoup de salariés parodient encore ce sketch des années 90 des Inconnus sur les chasseurs à propos des dirigeants.

Pourquoi ?

Pendant longtemps, au sein des entreprises il n'y avait pas de distinction ni de sanction lorsque certaines pratiques managériales étaient déviantes. Aujourd'hui, la loi condamne les agissements graves. La parole s'est libérée. Ainsi, experts des Ressources Humaines, leaders et collaborateurs sont attentifs aux méthodes des encadrants. Cependant, comment repérer et prévenir les mauvaises pratiques managériales ?

Comment repérer les mauvaises pratiques managériales ?

Il n'y a pas de formules magiques ou d'astuces infaillibles pour identifier des comportements au mieux inadaptes, au pire, toxiques voire dangereux.

Généralement, c'est la somme de postures exécutées de manière répétée qui amène à repérer le caractère nocif de certaines habitudes.

Aussi, de façon non exhaustive, voici une liste de pratiques managériales négatives.

Avoir un style de management autocratique.

Exiger sans donner de sens ni expliquer les tenants et aboutissants.

- Intimider voire faire peur à ses collaborateurs.
- Mettre une pression hors normes à ses équipes.
- Tout contrôler, tout gérer sans jamais déléguer.
- Être sans cesse sur le dos de ses collaborateurs.

Un manager doit savoir user de nombreux styles de management, dont le mode directif. Il doit idéalement l'adapter en fonction du niveau

d'autonomie du collaborateur auquel il s'adresse.

En revanche, agir de manière totalitaire, cassante, voire despotique, avec tous les collaborateurs et quelle que soit la situation, entraîne démotivation, frustration, surmenage des employés et limite les initiatives et les capacités d'innovation. Par ailleurs, imposer sa vision sans écouter des points de vue complémentaires ou divergents nuit à la cohésion d'équipe et à la performance.

- Ne pas être soi-même un bon exemple
- Ne pas reconnaître ses limites, ses failles.
- S'appropriier le travail effectué par son équipe.
- Ne pas être réaliste.
- Être négatif.
- Ne pas tenir sa parole

Agir telle une "diva" ou ne pas être exemplaire dans ses actions ne permet pas d'être crédible, honnête et légitime. Par ailleurs, si un manager ne tient pas compte du réel (le contexte, les enjeux...), en étant soit trop optimiste soit trop pessimiste, il apparaîtra peu fiable et complètement détaché de la réalité des équipes.

Enfin, s'il ne cherche que la lumière en s'attribuant les réussites des autres et en reportant les critiques sur ses subalternes, cela provoque frustration, démotivation, colère.

En résumé, une posture managériale inadaptée et non incarnée ne peut permettre l'atteinte des résultats attendus dans un climat serein.

Mauvaise communication

- Ne pas transmettre son savoir, faire de la rétention d'information ou encore ne pas partager et démultiplier des décisions...
- Le manque d'assurance ou tenir des propos nébuleux
- Une communication uniquement par e-mails évitant ainsi tout échange de vive voix en tête à tête ou avec le collectif
- Ne pas accompagner le changement

Quelle que soit la méthode, si la communication entre manager et collaborateur n'est pas fluide, saine et transparente, cela génère manque de cohésion et de confiance, rejet du dirigeant et inévitablement une baisse de la performance.

Manque de disponibilité

- La porte du bureau toujours fermée.
- Ne pas passer dans ses équipes à minima pour dire bonjour.
- Des absences physiques répétées donnant la perception que le manager n'est jamais présent.
- L'absence d'écoute des salariés lorsqu'ils rencontrent des difficultés ou demandent de l'aide sur un projet.
- Négliger les feedbacks positifs ou négatifs

Ce type d'agissements peut être inconscient ou encore lié à une charge de travail importante ou un passage à vide du manager. Cela dit, s'ils sont réguliers, ils génèrent de nombreuses tensions dans les équipes, des malentendus, des erreurs. Par voie de conséquence, cela entraîne, pour l'entreprise, désorganisation, non-atteinte des objectifs fixés, échec des projets, rejet du leader.



Prise de décision unilatérale ou inéquitable.

- Manque de cohérence et de fiabilité lors d'une prise de position.
- Système de management non structuré.
- Favoritisme ou népotisme.
- Recruter ou faire évoluer les personnes n'ayant pas toutes les qualités requises.

Les salariés attendent des décisions justes, même si parfois ils ne les apprécient pas. Aussi traiter de façon différente des problématiques en tout point semblables, génère des conflits et de l'incompréhension. Cela peut entraîner également des clivages au sein des équipes. À titre individuel, ces comportements donnent au salarié le sentiment d'être

persécuté, rabaisé et provoquent de réels risques psychosociaux.

Ne pas formuler clairement ses attentes.

- Détermination d'objectifs peu clairs, ambigus ou flous.
- Ne pas communiquer de façon précise les deadlines, les KPI visés ou encore les buts d'un projet.

Se donner les moyens de définir des objectifs SMART (Spécifiques, Mesurables, atteignables, réalistes et temporels) représente l'un des fondamentaux pour tout manager. Cela permet d'exprimer explicitement ce qui doit être fait et comment. Aussi, toute situation ambivalente ou incertaine, laissant la place à une libre interprétation,



ne favorise pas l'exécution des missions de manière qualitative et efficace. L'individu peut donc être perdu, se sentir dévalorisé ou encore incapable de mener sa tâche à bien. Mauvaise organisation du travail.

- Gestion du temps déficiente.
- Répartition du travail non équitable.
- Exiger d'être joignable ou disponible H24

Tout comme l'inaptitude à établir et clarifier ses attentes, ne pas faire preuve de capacité à planifier les tâches confiées ou à gérer ses équipes peut sembler impensable. Or, ces incompétences sont les premiers éléments constatés par nombre de salariés, de dirigeants ou d'experts RH lorsque l'on évoque les manquements managériaux. Elles sont synonymes de désorganisation, d'absences répétées, de stress individuel et collectif, de tensions et de baisse de croissance.

Être défiant ou dévaloriser les membres de son équipe

- Ne pas épauler un collaborateur en cas de difficulté.
- Surveiller les moindres agissements de ses salariés.
- Ne pas laisser d'autonomie ou de prise d'initiative à ses subordonnés.
- S'arrêter principalement sur les faiblesses

d'un collaborateur.

- Ne pas reconnaître le talent ou le bon travail.

Ne pas mettre en valeur les compétences de ses subalternes, c'est priver l'entreprise de l'intelligence individuelle et collective permettant d'être créatif et de proposer des solutions innovantes. Par ailleurs, ne pas leur accorder la confiance inhibe la libre expression, la prise de responsabilité et le sentiment d'être reconnu pour son travail. Ce type d'agissements génère désengagement, turnover, comportements irrespectueux, difficultés dans les missions données et non performance.

Ne pas assumer ses responsabilités.

- Fuir les conflits.
- Ne pas oser recadrer un collaborateur.

Tout comme être exemplaire, savoir agir, prendre des décisions difficiles, exprimer son mécontentement sont des dimensions essentielles pour maintenir l'ordre au sein d'une équipe. Sans cela, les tensions possibles entre les salariés et les iniquités ne peuvent être régulées. De même, un cadre sain et serein pour exécuter ses missions ne peut être garanti.

Les comportements négatifs, il en existe plusieurs. Les identifier peut paraître aisé. Il faut cependant être vigilant pour ne pas

généraliser toute situation et la cantonner à du management déviant. Il est donc essentiel d'agir en amont afin de limiter ses conséquences. Aussi, comment prévenir les mauvaises pratiques managériales ?

Comment prévenir les mauvaises pratiques managériales ?

Il y a différents moyens d'éviter ou de limiter les comportements managériaux négatifs : Entretiens de recrutement et de mobilité interne spécifiques.

La première solution pour éviter des méthodes de management qui ne seraient pas opérantes, c'est d'analyser les compétences comportementales et sociales du candidat potentiel. Identifier ces soft skills aide à définir s'il aura les aptitudes à gérer une équipe, communiquer, accompagner le changement, organiser...

Pour cela, en tant qu'expert des Ressources Humaines, vous pouvez faire passer des tests de personnalité ou également effectuer des mises en situation ou proposer un assessment center.

Dans tous les cas, ces méthodes permettront d'évaluer les comportements et les facultés d'un individu à occuper une position managériale, l'adéquation personne-poste, ses forces et ses points d'amélioration.

Zoé Delisle

Source :

<https://www.culture-rh.com>

Azi Services Intégrés aux Entreprises
DES MISSIONS, DES VALEURS HUMAINES

Le Spécialiste de l'Emploi et de l'externalisation

Azi est une société de service aux entreprises, spécialisée dans les ressources humaines et l'externalisation. Depuis 2017, en Afrique, Azi n'a cessé d'enrichir son offre en développant un panel de prestations dédié aux ressources humaines, aux environnements de vie et de travail.

Azi Job Office
PLACEMENT ET GESTION RH

Recrutement

Travail Temporaire

Portage Salarial

Placement Marins / Offshore

Azi Conseils
MANAGEMENT DES ENTREPRISES

Conseil en Droit Social & GRH

Formation Continue

Azi Facility
MANAGEMENT DES ENTREPRISES

Facility Management

Assistance Technique

Gestion de la Paie

Tél : 225 27 21 35 99 01 / 02
Fax : 225 27 21 35 99 03
Adresse : Marcory Zone 4 Bvd de Marseille Immeuble Casino Mandarine 4e Étage Porte B
Boîte Postale : 18 BP 12 ABIDJAN 18
E-mail : info@azi-interim.com
Site Web : www.azi-interim.com



26 | AOÛT
27 | 2021



HÔTEL PRÉSIDENT
YAMO USSOUKRO