

RHmag

Partageons l'expérience RH

Reportage

8^{ème} édition des Journées Nationales
des Ressources Humaines (JNRH)

ÉDITION GRANDEUR NATURE

- Plus de 200 professionnels RH et Managers présents
- La question de l'évaluation des collaborateurs
au coeur des échanges

MONDE DU TRAVAIL

**Tout savoir sur le travail temporaire
et la sous-traitance en Côte d'Ivoire**

APPROVISIONNEMENT

STOCKAGE

DISTRIBUTION



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, Korhogo, 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



COLLABORATEURS ENTREPRENEURS : UN MODÈLE DE SALARIÉS À PROMOUVOIR

Le constat général de nos jours est que de nombreux jeunes diplômés préfèrent intégrer les grandes entreprises que de contribuer au développement des PME. C'est à ce niveau que le concept de Collaborateurs-Entrepreneurs prend toute sa place.

En effet, les Collaborateurs-Entrepreneurs sont une classe émergente d'employés, dotés un mental de fer et d'une grande créativité, qui interagissent en parfaite synergie avec le chef d'entreprise pour donner forme et corps aux idées innovatrices et projets novateurs dans le développement des PME. La particularité de ces collaborateurs est qu'ils n'hésitent pas à mobiliser au maximum, les ressources internes personnelles (ressources intellectuelles, psychologiques, savoir-faire et savoir-être) pour accompagner la vision du dirigeant et la croissance de l'entreprise.

Au cœur de ce processus de collaboration, de cette symbiose d'action, se trouve une forme particulière de management de l'innovation connue sous l'appellation en vogue « d'Innovation Participative ». Cette forme de collaboration ou de co-leadership entre le chef d'entreprise et ses collaborateurs permet de faire émerger des solutions innovantes, à forte valeur ajoutée, susceptibles de booster les performances de l'entreprise et la compétitivité des produits, services et procédés technologiques.

De ce point de vue, le manager qui se trouve dans la posture de chef d'entreprise gagnerait à pratiquer une écoute active à l'égard de ses collaborateurs en accueillant positivement et en valorisant leurs initiatives et bonnes idées.

Si l'on ne privilégie pas l'éclosion de tels collaborateurs activement impliqués dans le projet de croissance des PME, avec des profils (compétences, postures mentales et comportementales, aptitudes professionnelles) largement au-dessus de la tendance actuelle du marché de l'emploi en termes de compétences, d'état d'esprit, de valeurs, etc... il sera difficile pour le secteur privé, surtout les PME d'émerger et de se positionner comme des Champions Nationaux capables de conquérir des parts de marchés dans l'espace économique sous-régional.

Tant que les PME reposeront uniquement sur les frêles épaules des chefs d'entreprises, ce sera quasiment mission impossible pour elles de décoller. C'est évident qu'aucun entrepreneur ne peut prospérer durablement s'il n'a pas à ses côtés des Collaborateurs – Entrepreneurs imprégnés de l'esprit d'entreprise, de sacrifice et de don de soi.

Il faut pour ce faire encourager et promouvoir le profil de Collaborateurs-Entrepreneurs qui construisent, en même temps, leurs carrières professionnelles en parfaite synergie avec le développement de la PME qui les emploie. C'est tout le sens de PME HONOR qui se présente comme la grand-messe des Collaborateurs – Entrepreneurs ; une cérémonie annuelle de célébration des collaborateurs qui se sont distingués par leur sens d'engagement, leur fidélité envers leur employeur et leur contribution remarquable à la croissance et au développement des PME qui les emploient. PME HONOR entend créer un cadre alternatif de célébration des travailleurs des PME à travers des distinctions intermédiaires des employés qui comptabilisent au moins cinq (5) années de bons et loyaux services dans une PME...

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

BAMAKO

Tél. : (223) 20 80 14 70

OUAGA

Tél. : (226) 25 33 42 57

Impression

HOODA GRAPHICS

Adresses

Cocody-Riviera 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°44



06 ACTUALITÉS

- 06 Activité GR Médiation / Comment gérer une grève par la médiation ?
- 07 Workshop RH 25 / Enquête de satisfaction et climat social au menu
- 08 Team Bulding RH 4 / Exercices de cohésion au sein de l'AGRH-Yop

12 REPORTAGE

- 12 JNRH : Performance des organisations / Évaluation des collaborateurs comme facteur X
- 14 Les communications
- 32 Formation/JNSA 2021 / Les participants plangent sur la Responsabilité et la Proactivité

11 CONTRIBUTIONS

- 11 Moussa Dembélé, Consultant, Human Capital Management / HR Risk Controls : Impact du climat social sur la performance d'entreprise
- 39 Audrey Gervoise, Consultante indépendante / Dirigeante d'ASG Solutions : "Présentéisme au travail, le vrai faux ami des entreprises et des salariés !"
- 56 Assoumou Franck Arnaud Koffi, Inspecteur du Travail : "Évolution des mécanismes de protection et sécurité des travailleurs en Côte d'Ivoire"

34 DOSSIER

- 34 Les Matinales de la CGECI/ Tout savoir sur le travail temporaire et la sous-traitance



08



14



40



12

42 L'INTERVIEW

42 Emmanuel Kadjo, DRH de Brassivoire : "Une bonne politique sociale doit être guidée par le principe de solidarité envers toutes les couches de l'entreprise"

44 Elolo Adzra, Directeur des Ressources Humaines de CFAO MOTORS / Togo : "Le Café RH veut relever le niveau de la fonction mais mieux la positionner sur la cartographie des métiers dans les entreprises"

48 TOPOS BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL

48 Pourquoi et comment améliorer la qualité de vie au travail (QVT) ?

51 OUTILS RH

51 La rentrée RH entre Covid-19 et autres alertes, des processus à digitaliser au plus vite !

28 PUBLI-REPORTAGE

28 JNRH2021 / Sanlam Assurance, présence remarquable et remarquable

30 JNRH2021 / A2I assure...

54 CAS PRATIK

58 TRIBUNE LIBRE

60 SUR LE NET

60 Et maintenant, comment faire de la DRH une formation essentielle ?



Activité GRH-Médiation

Comment gérer une grève par la médiation ?

La GRH Médiation a officiellement lancé ses activités le mercredi 28 juillet 2021, à Abidjan-Cocody par son activité HR & Mediation Time 1. La première du genre depuis la reprise des activités en présentiel, cette activité marque le grand retour de l'association dans la chaîne des activités HR et s'est tenue sous le thème : « Comment gérer une grève par la médiation ? ».

Pour le président de la GRH Médiation, Yao Ohounou, l'objectif de cette activité était on ne peut plus clair : « Montrer qu'outre les processus légaux de gestion d'une grève, notamment la conciliation, l'arbitrage... il existe également la méthode de la médiation qui se démarque par son caractère non-violent, volontaire et impartial. Pour cette activité, nous prenons donc soin d'inviter un DRH médiateur, un DRH simple si je puis m'exprimer ainsi et un acteur du travail et des lois sociales pour nous partager leurs expériences afin de mieux appréhender les différents processus... ». Le DRH de la CDCI, Hermann Gbaï était donc présent pour partager son expérience de la gestion de la crise qui avait secoué son entreprise dans le courant de l'année 2019. L'acteur de travail et des lois sociales, Kouassi K. Legou, était présent quant à lui pour donner quelques rudiments sur le règlement des grèves quand le dossier arrive au niveau du Tribunal de Travail d'Abidjan. Il a également établi la

différence entre arbitrage, médiation et conciliation... La DRH Médiation de Bayer West & Central Africa, Soro Katala-Loua, a longuement entretenu l'auditoire sur la « médiation selon le droit et le code de travail et la médiation professionnelle telle que pratiquée dans les entreprises ». Pour Soro Katala-Loua, on sort d'une médiation « avec le sentiment gagnant-gagnant (...) la médiation agit avant tout, sur l'émotionnel ».

La série de questions-réponses qui a suivi le speech des trois speakers a permis, à la centaine de professionnels présents à ce HR & Mediation Time 1, de lever les points d'ombre ou de doute relatifs au sujet.

Pour rappel, la prochaine activité de la GRH Médiation, dénommée la « Petite expérience RH » se tiendra en septembre où un DRH médiateur, idéalement, fera le partage d'une expérience vécue en entreprise, évidemment en lien avec la médiation.

Alexis Kacou Bi



Workshop RH 25

Enquête de satisfaction et climat social en question

L'Amicale des Gestionnaires des Ressources Humaines de Yopougon (AGRH-Yopougon) a organisé la 25^{ème} session de Workshop RH le samedi 24 juillet 2021 à Abidjan-Cocody. Et comme c'est le cas depuis la reprise de cette activité en présentiel, ce sont plusieurs centaines de professionnels RH qui ont effectué le déplacement pour échanger sur « Enquête de satisfaction et gestion du climat social », le thème au menu de ce Workshop.

Il avait comme speaker principal, Jean-Fabrice Kacou Bi, Directeur des ressources humaines de Unilever. Dans sa communication, ce dernier a fait savoir, d'entrée, que « la gestion du climat, même si c'est un thème qui revient très souvent aux GRH, est une activité à part entière de l'entreprise ». Il faut, par conséquent, une forte implication de la direction générale, du Comité de direction... Il a par la suite évoqué les différentes thématiques découlant de son thème, notamment les définitions, enquête de satisfaction et climat social, l'intérêt d'un bon

climat social, le processus de conduite de l'enquête de satisfaction, comment s'assurer d'un fort taux de participation à l'enquête... « Il est important pour une entreprise d'avoir un feed-back de ses employés car cela lui permettra de travailler sur ce capital humain ; et cela passe par une bonne enquête participative, inclusive et transparente. L'enjeu pour l'entreprise est d'avoir un bon climat social qui lui permet d'avoir des travailleurs performants, des ambassadeurs de l'entreprise... », a relevé en substance Jean-Fabrice Kacou Bi.

Avant la communication du DRH de Unilever, Coach Marc Any a entretenu l'auditoire sur le développement personnel quand Fallou Diop, DRH de SNS, leur a parlé de travail temporaire. Le Président de l'AGRH-Yop, Djibril Camara, prenant la parole, a remercié les participants de cette énième session de formation RH et les a invités au prochain Workshop RH, le 26^{ème}, le samedi 28 août 2021 sous le thème : « De l'évaluation des performances à la détermination des bonus » et animé par Claude Adigbonon, DRH de Orange Bank Africa.

Alexis Kacou Bi



Team Building RH 4

Exercices de cohésion au sein de l'AGRH-Yop

L'Amicale des gestionnaires des ressources humaines de Yopougon (AGRH-Yop) a organisé, le Samedi 7 août 2021 au CNRA km 1 route de Dabou, la 4^{ème} édition de son Team Building RH.

Plusieurs dizaines de membres ont pris part à cette activité de renforcement d'équipe. L'objectif de cette rencontre qui est le resserrement des liens sociaux au sein de l'amicale, a semble-t-il été parfaitement atteint vu la joie des participants.

Alexis Kacou Bi







L'empathie nous unit

Saham Assurance
devient **Sanlam**

Leader de l'assurance avec plus de 100 ans d'expérience dans plus de 30 pays africains. **Sanlam** s'engage auprès de ses assurés pour les accompagner et répondre à toutes leurs attentes.

Les mêmes valeurs nous unissent

 **Sanlam**

Vivez en toute confiance



Impact du climat social sur la performance d'entreprise

Moussa Dembélé

Consultant, Human Capital Management / HR Risk Controls

Le climat social est le degré de satisfaction des employés au sein d'une organisation. Il est à considérer comme un enjeu-clé des organisations et demeure pour ainsi dire un baromètre que l'on situe au cœur de la performance des entreprises. Autrement dit, un bon climat social est source de productivité et de création de valeur au sein de l'entreprise et permet par la même occasion de régler les désaccords sans heurts majeurs.

Il est donc plus qu'important de mettre en place les moyens pour le préserver ou l'améliorer afin de bénéficier des avantages qu'un bon climat social est à même de produire.

L'entreprise reste une organisation sociale qui regroupe des individus ou des groupes aux perceptions et aux intérêts divergents, ce qui entraîne toujours des incompréhensions avec risques de frictions.

Dans la démarche de construction d'un bon climat social, il s'agira de mettre en place tout un processus reposant en particulier sur les dispositions suivantes :

- Disposer de documents formels qui définissent clairement le périmètre des activités individuelles, en ligne avec la mission et les valeurs de

l'organisation (contrat de travail, fiche de postes, objectifs individuels définis etc.) ;

- Définir avec précision les missions, le rôle et les responsabilités des managers dans l'animation des équipes et la gestion des hommes ;
- Ménager des plages de disponibilité à l'encadrement de proximité (écoute des questions et besoins d'information et d'échange avec les collaborateurs, encadrement direct de la supervision etc.) ;
- Adopter des comportements d'échanges, de dialogue et d'écoute orientés vers l'efficacité et la qualité des relations humaines ;
- Tenir les collaborateurs informés des problèmes et des difficultés ; Consulter dans la mesure du possible les collaborateurs sur les décisions les concernant et les associer aux projets qui les impliquent ;
- Garder une relation constructive avec le personnel et ses représentants, puis traiter dans les meilleurs délais les questions et autres préoccupations posées par le personnel.

Afin d'assurer un meilleur climat social, les organisations se doivent de valoriser le dialogue interne, le bien-être et la qualité de vie au travail. Elles conservent de ce fait et attirent non seulement les meilleurs collaborateurs, mais renforcent leur image et garantissent leur pérennité sociale et économique. Ainsi, une mesure du climat social doit être

partie intégrante des indicateurs de pilotage afin de s'assurer de l'équilibre de celui-ci. L'observation régulière du baromètre prend en compte la santé humaine et sociale de l'entreprise avec des indicateurs observables comme le taux d'absentéisme (pour maladie ou autres raisons), le turnover, les retards, les erreurs ou encore les données sur les accidents du travail.

En raison cependant de la subjectivité inhérente au climat social, et afin d'avoir un aperçu pertinent de sa qualité, ces indicateurs ne devraient pas être pris isolément, mais dans un ensemble, associé au ressenti.

Les observations ont pour but la mise en œuvre d'actions qui permettront non pas seulement d'éviter une dégradation du climat social de l'entreprise, mais bien d'engager une amélioration constante de ce climat social. Le management doit garder à l'esprit qu'un climat social dégradé, en plus de nuire à la compétitivité et la productivité, peut coûter extrêmement cher s'il n'est pris en compte à temps, car ses effets sur l'entreprise sont multiples et parfois imprévisibles.



Performance des organisations

L'évaluation des collaborateurs comme facteur X

Les professionnels RH et quelques DG se sont retrouvés les 15 et 16 juillet 2021, à l'hôtel Président de Yamoussoukro, à l'occasion des Journées Nationales des Ressources Humaines (JNRH). Ce sont plus de 200 acteurs du métier de GRH qui se sont mobilisés pour plancher sur le thème « Evaluation des collaborateurs et performances des organisations ».

Comme à l'accoutumée, le mot de bienvenue de cette session 2021 des JNRH a été prononcé par Ange TRA BI, Directeur de Publication de RH Mag, Promoteur des JNRH. Dans son propos, il a adressé ses vifs remerciements à l'ensemble des professionnels RH présents à ces assises qui « œuvrent chaque année pour la réussite de cette activité, en encourageant la formation au contact des pairs et la diffusion des meilleures pratiques innovantes dans la fonction RH ». M. TRA BI a, par ailleurs, soutenu que les JNRH se positionnent, progressivement, comme « la grand-messe de la communauté RH ». Son vœu le plus cher, est de rassembler l'ensemble des professionnels issus de toutes les Associations RH en Côte d'Ivoire autour de ce rendez-

vous. À sa suite, le Président du RIGRH, Soro Souleymane a, à l'entame de son intervention, rendu un hommage mérité à tous ceux qui ont œuvré et œuvrent toujours à promouvoir la fonction GRH. Il a notamment cité le doyen de la fonction RH dans la sous-région, Alioune Faye du Sénégal, le Docteur Claude Tassebedo, représentant des DRH du Burkina Faso, Eugénie Attia de Côte d'Ivoire et Présidente honorifique du Réseau Ivoirien des Gestionnaires des Ressources Humaine (RIGRH) et feux René Kotoclo et Antoine Marty. Puis abordant l'importance des JNRH dans le milieu RH ivoirien, le Président du RIGRH a exhorté les participants à être attentifs et impliqués pendant ces journées car « nous sommes au rendez-vous du donner et du recevoir... ».



Les travaux scientifiques de ces JNRH 2021 ont démarré avec la conférence inaugurale animée par le conseiller technique du Directeur général de IPS CGRAE, Parfait Zozan sur le thème : « Evaluation des collaborateurs et performances des entreprises ». L'après-midi de ce 1er jour des JNRH a été consacré aux ateliers. Deux ateliers étaient donc à l'ordre du jour : « Comment l'évaluation des salariés permet-elle d'atteindre les performances de l'organisation ? » et « Utiliser les multiples facettes de la formation : quels enjeux pour la performance des organisations ? ». Ils ont été animés respectivement par Edith Sika, expert-consultant du Cabinet Spark'Line et Jean-Jacques Chatelain, DRH de PALMCI.

Le lendemain vendredi 16 juillet 2021, deux ateliers étaient également au menu dans la matinée : « Comment construire une démarche QVT, levier de compétitivité ? », animé par Yeboua Baader, DRH de la Société Générale de Côte d'Ivoire (SGCI)

et « la gestion pratique du dialogue social », prononcé par Mar Mao, Président de la Commission Emploi et Relations Sociales de la CGECI. Le partage d'expérience de ces JNRH 2021 a clos les travaux scientifiques de ce rendez-vous dédié aux RH. Animé par la Directrice des Ressources Humaines et de l'Administration de Petro Ivoire, il a porté sur le thème : « Evaluation des coûts cachés RH ».

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.

nous montre qu'elle est réduite à la gestion administrative et au traitement de la paie dans la plupart des entreprises. C'est à dire qu'il y a un double levier sur lequel travailler. D'une part, aider à la compréhension, la

connaissance, et les compétences même du Gestionnaire des Ressources Humaines, de son rôle, de son besoin de s'actualiser et de la place qu'il devrait prendre dans son entreprise, et d'autre part travailler à éduquer ou sensibiliser les premiers dirigeants aux problématiques humaines de leurs entreprises et aux réponses qu'un gestionnaire des ressources humaines bien outillé peut apporter.

C'est pour répondre à ces questions que ce Café RH trouve tout son sens. Il veut instaurer un contact entre différents professionnels, des partages de bonnes pratiques, il veut connecter entre eux les gestionnaires des ressources humaines, discuter des problématiques courantes rencontrées et des solutions à y apporter. Il veut relever le niveau de la fonction mais mieux, la positionner sur la cartographie



Parfait Zozan

Conseiller Technique
du DG CGRAE

Evaluation des collaborateurs et performance des organisations



C'est à M. Parfait Zozan, Conseiller Technique, Représentant Monsieur Abdrahamane BERTE, Directeur Général de la CGRAE, qu'est revenue la charge de présenter la communication inaugurale de ces JNRH 2021 portant sur le thème : « Evaluation des collaborateurs et performance des organisations ».

Le conférencier a défini l'évaluation comme un processus consistant à apprécier le travail accompli individuellement ou collectivement par les collaborateurs sur une période donnée. Elle permet de véhiculer un sentiment d'équité entre les salariés, clôturer la période passée et préparer un terrain propice pour la période à venir, et enfin accompagner les salariés dans leur développement

personnel et professionnel. « L'évaluation est un levier de pilotage de la performance de l'entreprise parce qu'elle se présente comme un outil de management de proximité, de maîtrise des coûts, d'adaptation et d'optimisation de la politique RH ».

Les trois (3) principales conditions pour faire de l'évaluation des collaborateurs un levier de performance sont les suivantes : il faut définir un choix des critères d'évaluation, faire preuve de professionnalisme en évaluant et enfin placer l'évaluation au cœur du système de management des RH. L'intervenant a terminé son propos par un retour d'expérience sur le mode d'évaluation pratiquée au sein de l'IPS-CGRAE.



Edith Sika

Expert - Consultante Cabinet
Spark'line

Comment l'évaluation des salariés permet-elle d'atteindre la performance de l'organisation ?



Les ateliers des JNRH 2021 ont démarré dans l'après-midi de ce jeudi 15 juillet 2021 avec la communication de Edith Sika, experte et consultante du cabinet Spark'line sur le thème : « Comment l'évaluation des salariés permet-elle d'atteindre la performance de l'organisation ? ». Dès l'entame de sa communication, elle dira ceci : « L'objet de cette communication se consacrera aux Salariés qui demeurent le capital le plus important de la pérennité de l'entreprise. Seul l'engagement des Salariés, mesuré à travers l'évaluation de leurs performances, permettra de définir la tendance de la croissance de l'entreprise ».

Pour l'expert consultante, au cours de leur vie, et selon leur stade de développement, les organisations sont appelées à relever des défis différents. Une analyse de l'organisation effectuée

régulièrement permet à ses responsables et ses membres « d'évaluer les points faibles et les points forts internes, les défis et les possibilités externes. Cette analyse permet de planifier de manière stratégique des objectifs à court et à long terme, et de s'adapter à des environnements changeants en les anticipant. Voilà donc pourquoi « gérer la performance de vos collaborateurs » est stratégique! Si l'on va plus loin, en gérant de façon optimale la performance des salariés de votre entreprise, vous contribuez à un cercle vertueux, qui peut se résumer ainsi. Tout simplement parce que la performance de vos salariés influe directement sur la performance de votre entreprise ».



Jean-Jacques Chatelain

DRH PALMCI

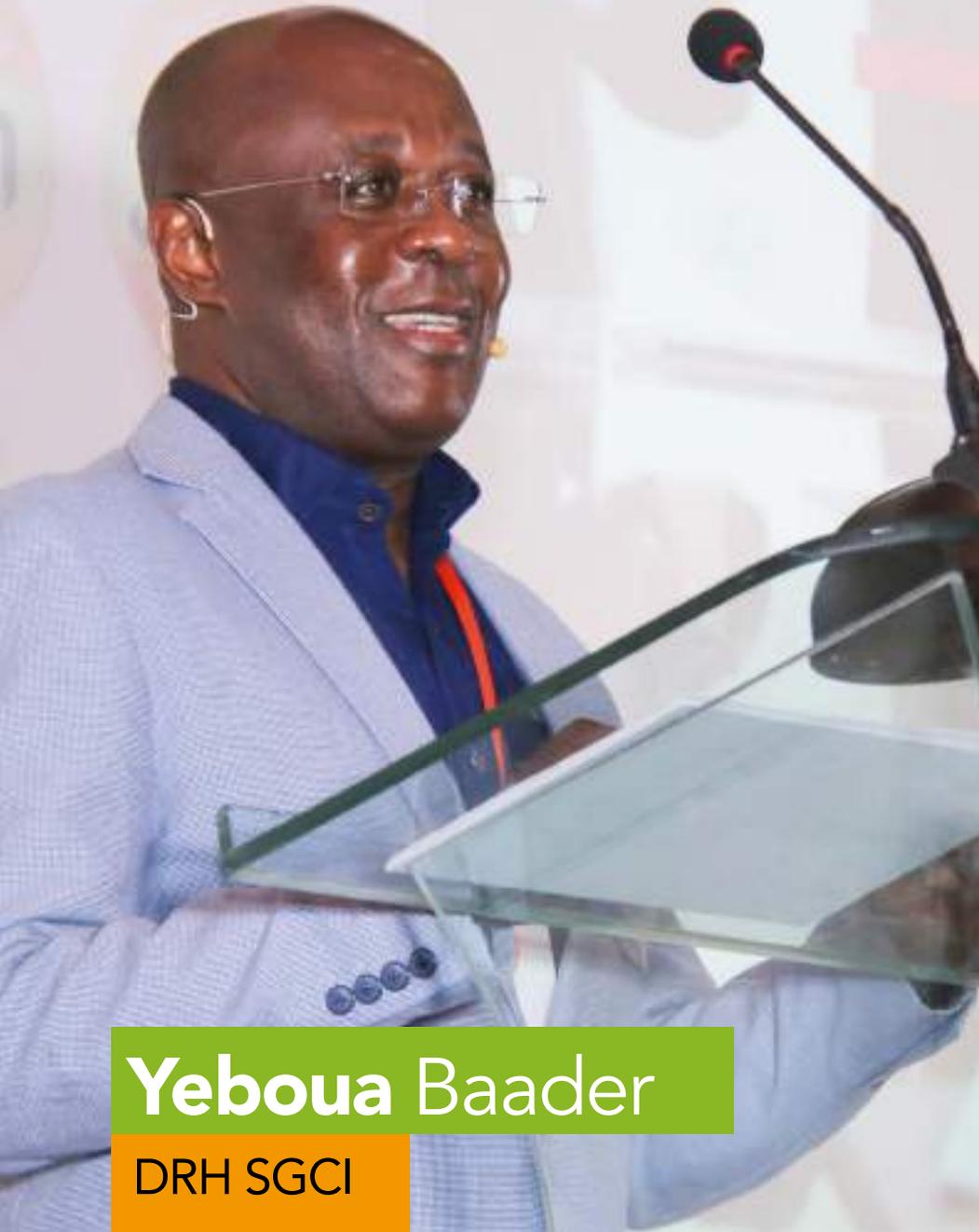
Utiliser les multiples facettes de la formation : quels enjeux pour la performance de l'organisation ?



Le deuxième atelier de ces JNRH 2021 a été conduit par le DRH PALMCI, Jean-Jacques Chatelain. Il a été invité à se prononcer sur la thématique : « Utiliser les multiples facettes de la formation : quels enjeux pour la performance de l'organisation ? »

Pour le speaker de ce 2ème atelier, la formation trouve tout son sens dans son objectif et non dans son intitulé. « Elle trouve tout son sens dans les 3P : Performances, Projets et Parcours... ». Il a également une conviction : « développer le Capital Humain par la formation, devient un investissement. (...) Nous, DRH, sommes donc les financiers de l'humain. La formation devient donc une

option stratégique que prend l'Entreprise ; un Outil de motivation et de mobilisation parce qu'elle est orientée développement de l'employabilité et de la mobilité des travailleurs ; une rémunération intangible qui entretient le dialogue social. Cependant il met en garde : « Il ne suffit pas que la graine soit bonne, il faut préparer le terrain, planter à la bonne saison, arroser, récolter et disposer d'un circuit de distribution qui va permettre au produit de parvenir au client dans les conditions de coût, délai, qualité, optimale, avec le moins possible de pertes...La formation, ne doit donc pas être un acte isolé ; c'est un processus optimisé ».



Yeboua Baader

DRH SGCI



Construire une démarche QVT, levier de compétitivité ?



La 2ème journée des JNRH 2021 s'est ouverte avec l'atelier 3 avec comme pour thématique : « Construire une démarche QVT, levier de compétitivité ? ». Animé par Yeboua Baader, Directeur des ressources humaines de la Société Générale de Côte d'Ivoire, cet atelier a évoqué le rapport démarche QVT et compétitivité de l'entreprise. « La QVT s'intéresse aux conditions de travail qui favorisent la performance des collaborateurs dans l'entreprise. Mon intervention de ce jour vise à vous partager un guide méthodologique qui pourrait vous aider à définir plus précisément ce qu'est la QVT pour vous permettre de mieux identifier les actions QVT à mettre en place dans vos entités respectives, voire à construire une démarche QVT en tant que telle », a précisé d'entrée le speaker. Puis précisant que QVT et performance sont indissociables, et qu'il ne saurait vouloir rechercher l'une au détriment de l'autre dans une vision durable de l'entreprise, le DRH

de la SGCI a fait savoir, en outre, à son auditoire que « la satisfaction fait référence aux sentiments éprouvés par l'individu dans une situation concrète de travail. Ce qui différencie essentiellement la satisfaction de la motivation c'est la confrontation au réel, aux résultats obtenus. La satisfaction découle de l'expérience. Elle est même un type particulier d'expérience : celle que nous vivons quand nos attentes se réalisent. Pour la théorie des besoins, la satisfaction est liée à la réduction d'une tension, elle-même provoquée par le besoin non satisfait ».

Il a terminé sa communication par comment construire sa démarche QVT et que nécessite cette démarche. Sur ce dernier point, on retiendra que la nécessité de la démarche QVT s'articule autour de quatre (4) points : se projeter dans l'avenir ; mobiliser des informations objectives ; faire évoluer les représentations des différents acteurs et enfin renforcer les qualités des échanges.



Mar Mao

Président Commission Emploi
et Relations Sociales CGECI

Gestion pratique du dialogue social



Mar Mao, Président Commission Emploi et Relations Sociales de la CGECI et Associé - gérant de M3 Consulting est intervenu au cours du 4ème atelier de ces JNRH 2021 sur le thème « gestion pratique du dialogue social ». La feuille de route de sa communication s'articulait autour des enjeux liés au dialogue social, les bonnes pratiques en matière de conduite du dialogue social ainsi que son incidence sur la performance globale de l'Organisation.

Par ailleurs, outre les outils et autres mécanismes mis à la disposition des participants, le speaker a souhaité que son intervention soit ponctuée du partage des riches expériences personnelles en la matière de chacun des

participants que constitue son auditoire.

La feuille de route s'est déclinée en quatre (4) parties : Que faut-il entendre par « dialogue social » ? Quels sont ses enjeux ? Quelles sont ses incidences sur les performances de l'organisation ? Et enfin quelles sont les bonnes pratiques ?

Un point sur le lequel l'Associé-gérant de M3 Consulting a insisté c'est la paix sociale. Pour lui, c'est « la principale raison d'être de la GRH dans l'entreprise et elle s'obtient à travers un dialogue social qui établit un climat social serein propice au déroulement harmonieux des activités ».



Maud Camara

DRH et Administration PETRO IVOIRE

L'évaluation des coûts cachés RH



« **L'**évaluation des coûts cachés RH » était le thème du dernier atelier des JNRH 2021 animé par Mme Maud Camara, Directeur des RH et de l'Administration PETRO IVOIRE.

Pour la conférencière, les coûts cachés se définissent comme des coûts qui n'apparaissent généralement pas dans le système d'information comptable en raison de la difficulté à les mesurer. Ils représentent une vraie zone de vigilance pour l'entreprise, car ils peuvent mettre en difficulté sa capacité de productivité et donc sa performance globale. Ces coûts tirent généralement leurs origines des dysfonctionnements humains liés à l'organisation, au management et aux comportements humains.

Concernant leur évaluation, la démarche de Laurent Capelleti impose au préalable de repérer ces dysfonctionnements, d'identifier les fréquences et leurs conséquences pour les classer selon le niveau de

répétition des actions et enfin définir des indicateurs de suivi de l'absentéisme, de la démotivation, de la qualité de service, des écarts de productivité directe et du turnover des talents de l'entreprise. Ce qu'il faut retenir, c'est que les coûts cachés existent dans toutes les entreprises. Leurs montants peuvent s'avérer considérables. Ces coûts sont dits « cachés » car les instruments comptables et financiers usuels ne savent pas les mesurer ! Le temps perdu en entreprise constitue environ 80% des coûts cachés.

La bonne nouvelle c'est qu'on peut en convertir jusqu'à environ 50% en performance opérationnelle et financière supplémentaire ! A condition, bien sûr, que : « Les HR prennent conscience de leurs rôles et s'impliquent dans la démarche stratégique de leurs organisations et se positionnent comme des acteurs majeurs dans l'atteinte des objectifs », a déclaré Mme Camara.

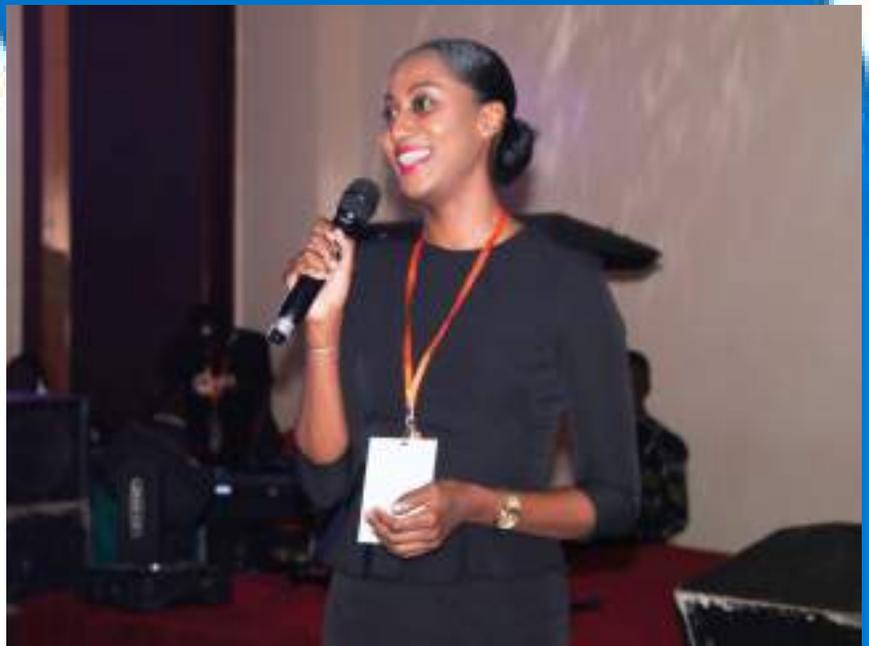
Les JNRH 20



21 EN IMAGES



Sanlam Assurance, présence remarquée et remarquable



Sponsor leader des Journées nationales des ressources humaines (JNRH) 2021, le Groupe Sanlam était présent avec une forte délégation à ces journées les 15 et 16 juillet à Yamoussoukro. Ce fut l'occasion pour cet assureur et groupe de services financiers sud-africain de présenter quelques-uns de leurs produits locaux à l'ensemble de la communauté RH. La délégation était conduite par la Directrice Corporate, Yacine Folquet.



A2I assure...

A2I s'est également fait une place de choix au milieu des nombreux partenaires des JNRH 2021. La délégation conduite par le Directeur Général Adjoint, Christophe Dienis, était de toutes les étapes de la grand-messe des Gestionnaires des Ressources Humaines et fonctions assimilées.





Formation/JNSA 2021

Les participants planchent sur la Responsabilité et la Proactivité

L'Hôtel Président de Yamoussoukro, a accueilli les 26 et 27 août 2021, la 6ème édition des Journées nationales du secrétariat et de l'assistanat (JNSA).

Ce sont plus d'une centaine de professionnels du métier du Secrétariat et de l'Assistanat qui se sont mobilisés 02 jours durant autour du thème « Responsabilité-Proactivité au service de l'organisation ».

Comme de coutume, le mot de bienvenue à cette session des JNSA a été prononcé par Ange TRA BI, Directeur de Publication de RH Mag, Promoteur de ces journées. Dans son intervention, il a adressé ses vifs remerciements à l'ensemble de la famille des Secrétares et Assistantes qui demeurent au cœur de la performance de Organisations. « Merci d'avoir forcé la féminisation de cette fonction aussi capitale par votre Leadership, votre sens élevé de la discrétion et de la RESPONSABILITE », a-t-il souligné.

M. TRA BI a également fait un clin d'œil aux Speakers de ces JNSA 2021, « ces Experts locaux qui savent apporter une touche africaine ou encore une spécificité africaine aux orientations que nous imposent les globalités de notre monde actuel ». En l'occurrence, Mme Awa COULIBALY epse AGNEROH-NOMEL, Directrice Communication et Relations Institutionnelles CGECI, Mme Rachel YOUANT KOFFI, Directrice de l'Exécutive Education BEM Abidjan,

Mme Roselyne KALOU, Directrice des Ressources Humaines BRIDGE BANK et M. Raymond NAON, Directeur des Ressources Humaines FRIESLANDCAMPINA.

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.



Les JNSA 2021 EN IMAGES



Ils nous font *CONFIANCE*.
 Ils accompagnent notre *CROISSANCE*.
 Ils sont notre *RAISON D'ÊTRE*.



fois **MERCI**



Nous faisons confiance à l'Afrique et ses Managers

**Les Matinales de la CGECI**

Tout savoir sur le travail temporaire et la sous-traitance

La 2^{ème} session de la Matinale de la CGECI s'est tenue le samedi 22 juillet 2021 à la Maison du Patronat au Plateau. Le thème retenu pour cette session était : « le travail temporaire et la sous-traitance en Côte d'Ivoire ». Pour débattre du sujet et lever certaines équivoques sur les tenants et les aboutissants de ces pratiques, trois (3) experts de la question, étaient à la table de séance, pour apporter des réponses adéquates aux différents points d'ombre. Il s'agissait de la Directrice générale de SNS, société de travail temporaire, Diallo Penda, de la Juge et représentant la Présidente du Tribunal du Travail d'Abidjan-Plateau, Tano Isabelle épouse Diafonon et du Directeur régional de l'Inspection du travail, Kouma Mathieu. Ils étaient assistés par le Président de la Commission Emploi et Relations Sociales de la CGECI, le Docteur Mar Mao.

Notons que l'un des objectifs opérationnels assignés à la Commission Emploi et Relations Sociales est d'améliorer le dialogue social avec les partenaires sociaux. Aussi, au-delà des cadres habituels que sont notamment la CIPC, la CCT et le CNDS, l'entreprise reste et demeure le lieu où le dialogue social est constamment mis à l'épreuve du fait notamment de l'insuffisance des capacités des acteurs à se servir des instruments régissant les relations de travail.

C'est donc pour contribuer à renforcer les capacités des acteurs que la Commission Emploi et Relations Sociales, à travers le Département en Charge du Capital Humain et Relations Sociales de la CGECI, se propose de réaliser des activités de renforcement des capacités des

acteurs du monde du travail à travers la tenue, chaque trimestre, de sessions thématiques dénommées « les Matinales de la CGECI ».

L'objectif spécifique étant d'organiser au niveau national, quatre (4) sessions de formation au profit des représentants des entreprises et partenaires sociaux avec la participation de l'Administration du Travail.

Pour cette 2^{ème} session des « Matinales de la CGECI », le thème choisi, « le travail temporaire et la sous-traitance en Côte d'Ivoire » apparaissait opportun pour la Commission Emploi et Relations Sociales, à travers son Département en Charge du Capital Humain et Relations Sociales : « beaucoup de dossiers qui nous parviennent sur ce sujet sont soit mal montés soit comportent de nombreux d'amalgames (...) De ce fait, il nous apparaissait opportun d'en parler et cela nous permettra, ainsi, de mieux cerner la notion de travail temporaire et de sous-traitance, mais aussi et surtout de comprendre les implications juridiques qui en découlent... » a introduit le Président de la Commission, Dr Mar Mao.

La session devait donc répondre à ces différentes interrogations : Qu'est-ce que le travail temporaire, la sous-traitance ? Quelles sont les conditionnalités de l'exécution du travail temporaire ? Comment se distingue-t-il de la sous-traitance ? Quelles en sont les limites et les insuffisances ? Quels en sont les avantages ?



La table de séance

Définition du travail temporaire

Pour la Directrice de SNS, société spécialisée dans le travail temporaire, Diallo Penda, le texte de référence en la matière est l'article 11.4 alinéa 1 du Code du Travail qui dispose que le travail temporaire est « le mécanisme par lequel une entreprise dite de travail temporaire embauche provisoirement moyennant rémunération tout salarié appelé travailleur temporaire ou intérimaire ou missionnaire et le met au service d'une entreprise

utilisatrice dont il n'est pas l'employé ». En d'autres termes, « est entrepreneur de travail temporaire toute personne physique ou morale dont l'activité exclusive est de mettre à la disposition provisoire d'utilisateurs, personnes physiques ou morales, des salariés qu'elle embauche et rémunère à cet effet, en fonction d'une qualification convenue », renchérit la juge et représentant la Présidente du Tribunal du Travail d'Abidjan-Plateau, Tano Isabelle épouse Diaponon. Elle ajoutera par la

suite que le contrat de travail temporaire s'entend d'un contrat signé entre trois (3) parties, l'Entreprise de travail temporaire (ETT), l'entreprise utilisatrice et le salarié. Les interactions entre ces différents acteurs, déclenchent des obligations réciproques et interdépendantes : « (...) il s'agit d'un contrat qui met en relation trois (3) parties, et deux types de contrats, un contrat de prestation de services entre l'ETT et l'entreprise utilisatrice, et un contrat de travail entre l'ETT et le salarié ».

Les conditions de recours au travail temporaire et leurs caractéristiques

Les conditions de recours au travail temporaire ont été également évoquées par les deux intervenants. Ainsi pour la Directrice de SNS, une entreprise peut avoir recours au travail temporaire pour trois (3) raisons : « pendant la durée de l'absence ou le temps de suspension du contrat de travail du salarié, sauf en cas de conflit collectif (grève) ; pour répondre à un surcroît occasionnel d'activité ou à la création d'activités nouvelles et enfin pour des travaux urgents dont l'exécution immédiate est nécessaire pour prévenir des accidents imminents, organiser des mesures de sauvetage ou réparer des insuffisances du matériel ». De ce qui précède, « le travailleur temporaire est sous l'autorité et la direction de l'entrepreneur de travail temporaire. Mais pendant sa mission, il est tenu de se conformer aux instructions et aux directives de l'utilisateur », fera remarquer le Directeur régional de l'Inspection du travail, Kouma Mathieu. Il a également évoqué les obligations de l'entreprise bénéficiaire de la main d'œuvre. Sur ce chapitre, il a fait noter qu'en cas de défaillance de l'entrepreneur pour la rémunération qu'il doit au travailleur, l'utilisateur lui est substitué, pour le paiement du salaire et des accessoires du salaire, pour la durée de la mission. « L'entrepreneur de travail temporaire est tenu de fournir à l'utilisateur une attestation indiquant sa situation relative au recouvrement des cotisations au titre de la Caisse Nationale de Prévoyance Sociale (CNPS) et au titre des impôts sur les salaires dus à l'administration fiscale. En cas de défaillance de l'entrepreneur, l'utilisateur lui est substitué, pour les cotisations et les impôts concernant la durée de la mission ». Puis de mettre en garde : « Toute personne morale qui souhaite exercer l'activité d'entrepreneur de travail temporaire doit adresser au Ministre chargé du Travail, une demande à laquelle seront joints les statuts

PO MAR Mao, Président de la Commission Emploi et Relations Sociales de la CGECI



de la société et un certificat de position fiscale. Quiconque exerce la profession d'entrepreneur de travail temporaire sans autorisation ou qui donne des indications fausses pour obtenir ou tenter d'obtenir cette autorisation sera puni des peines prévues à l'article 308 de Code Pénal ». Les intervenants ont été unanimes sur le fait que le type de contrat de travail susceptible d'être proposé aux salariés est un contrat à durée déterminée (CDD) de 3 mois renouvelables, par période d'un mois soit une durée maximale de 6 mois.

Les limites du mécanisme de travail temporaire

Pour la directrice générale de SNS, le premier couac dans le mécanisme du travail temporaire réside dans l'obsolescence des textes qui le réglementent. « Le travail temporaire en Côte d'Ivoire, est régi par le décret 96-194 du 16 mars 1996. Celui-ci limite la durée maximale de délégation à six (6) mois et n'est donc plus adapté à la situation économique. En effet, la Côte d'Ivoire devrait s'inspirer de certains pays de la sous-région à l'instar du Sénégal dont la durée maximale est de deux ans » a-t-elle souligné. Cependant, elle fera remarquer que des travaux de réflexion ont été initiés par l'AEJ avec les sociétés de travail temporaire depuis le mois de février 2020 en vue de l'actualisation dudit décret. L'absence de dispositions fiscales spécifiques au travail temporaire est la deuxième limite qu'elle fera noter. « Les dispositions fiscales ivoiriennes ne sont pas adaptées au mécanisme du travail temporaire. En effet, en raison du régime spécial du salaire qui fait déjà l'objet d'imposition au titre des charges patronales et sociales, la facture liée au paiement des salaires du personnel délégué ne devrait pas être frappée de la TVA. Force est de constater que malgré les différentes interpellations faites au FISC, cette pratique continue de s'appliquer aux entreprises de travail temporaire », regretta Diallo Penda.

Elle a ensuite évoqué l'ingérence des entreprises utilisatrices dans la gestion comme troisième facteur limitant dans le mécanisme du travail temporaire. Les qualifiant de difficultés rencontrées dans l'opérationnel, la DG de SNS fera l'amer constat que « des entreprises utilisatrices s'immiscent souvent dans la gestion du personnel délégué au risque même de revêtir la casquette d'employeur et de développer le sentiment d'appartenance du personnel délégué ».

Définition de la sous-traitance

Pour la Juge et représentant la Présidente du Tribunal du Travail d'Abidjan-Plateau, Tano Isabelle épouse Diaponon, la sous-traitance se définit, « selon le dictionnaire pratique social 2014, 33ème édition, comme l'opération par laquelle un entrepreneur confie, par un sous-traité,

L'entrepreneur de travail temporaire est tenu de fournir à l'utilisateur une attestation indiquant sa situation relative au recouvrement des cotisations au titre de la CNPS et au titre des impôts sur les salaires dus à l'administration fiscale.

et sous sa responsabilité, à une autre personne appelée sous-traitant, l'exécution de tout ou partie du contrat d'entreprise

ou d'une partie du marché public conclu avec le maître d'ouvrage ». Autrement dit, « le sous-traitant est un sous-entrepreneur qui, engage lui-même la main d'œuvre nécessaire et passe avec un entrepreneur un contrat écrit ou verbal pour l'exécution d'un travail ou la fourniture de certains services moyennant un prix forfaitaire » dira le Directeur régional de l'Inspection du travail, Kouma Mathieu. Ce terme désigne donc une opération par laquelle un donneur d'ordre, généralement une entreprise, délègue à un fournisseur, le soin de réaliser, conformément à ses spécifications et directives, de façon totale ou partielle, un produit, une tâche ou un service destiné à ses propres clients. Ainsi définie, la sous-traitance met en relation, également « trois personnes, le maître de l'ouvrage, le donneur d'ordre ou sous-traité et le sous-traitant ».

En sus, les salariés recrutés par le sous-traitant pour l'exécution du contrat de sous-traitance doivent travailler sous la direction et le contrôle effectifs de ce dernier.

Caractéristiques de la sous-traitance

Pour la juge au Tribunal du travail d'Abidjan-Plateau, la forme du contrat de sous-traitance également la forme écrite. « La sollicitation d'un sous-traitant implique la rédaction d'un contrat, qui engage les



Diallo Bapinda, Directrice Générale de SNS, Société de travail temporaire



Kouma Mathieu, Directeur régional de l'Inspection du travail

deux parties et qui organise les conditions d'exécution et d'acceptation de la tâche confiée. Le droit applicable est le droit des contrats (commercial, administratif). Le contrat de sous-traitance doit avoir pour objet essentiel la réalisation d'une activité et non la fourniture de main d'œuvre », dit Tano Isabelle épouse Diaponon.

De ce qui précède, le Directeur régional de l'Inspection du travail, Kouma Mathieu fait savoir qu'on peut alors distinguer trois (3) types de sous-traitance qui recouvrent quasiment tous les cas de figure : « D'abord la sous-traitance de spécialité. Dans ce cas, l'entreprise ne possède pas les moyens (compétences ou matériel) nécessaires à la fabrication d'un produit et s'adresse à une autre entreprise pour le faire. Ensuite vient la sous-traitance de capacité. Il arrive que l'entreprise se trouve, à un certain moment, incapable de faire face à la demande (croissante) de ses clients et qu'elle utilise la sous-traitance pour dépasser cette difficulté. Et enfin, la sous-traitance de marché. C'est le cas où une entreprise fait appel à une autre pour remplir un marché conclu entre elle et un maître d'ouvrage ».

La sous-traitance se présente alors comme « un contrat qui lie le prestataire de service au client ; il n'y a pas de limitation de durée de mission pour le personnel délégué ; c'est un contrat qui n'est pas soumis aux restrictions de travaux du travail temporaire ; c'est enfin un contrat qui fait

naître des obligations communes entre le prestataire et ses salariés », précisa la Directrice générale de SNS. Puis d'ajouter, les contrats issus de la sous-traitance peuvent être « à durée déterminée (CDD), à durée déterminée à terme imprécis (CDDTI), à durée indéterminée (CDI) ou de travail à durée déterminée pour travailleurs occasionnels ». Quant aux contrats découlant de la sous-traitance, elle en a relevé trois (3) : « les CDD (O-2 ans) : 3% Brut de la période en cas de rupture du contrat à l'initiative de l'employeur (sauf faute lourde) ; les CDDTI (O-2 ans) : 3% Brut de la période en cas de rupture du contrat à l'initiative de l'employeur (sauf faute lourde) et les CDI : Indemnité de licenciement à la fin du contrat (sauf faute lourde) ».

Le prêt de main-d'œuvre à but non lucratif est autorisé. Le prêt de main-d'œuvre à but lucratif ne peut être réalisé que dans le cadre du travail temporaire.

Différence entre le travail temporaire et la sous-traitance

Dans son exposé, la juge au Tribunal du travail d'Abidjan-Plateau, Tano Isabelle épouse Diaponon a abordé la question de la différence entre le travail temporaire et la sous-traitance. « Parce qu'effectivement, il existe une différence entre ces deux (2) mécanismes... », s'est-elle empressée de préciser. Voici quelques morceaux choisis de son intervention sur le sujet : « Il peut arriver, en exécution du contrat de sous-traitance, que le sous-traitant intervienne sur le lieu d'exécution de sa prestation, avec ses propres travailleurs. Dans ce cas, le prêt de personnel ne doit être qu'une des prestations comprises dans le contrat, c'est-à-dire que l'entreprise sous-traitante ne doit pas, sous le prétexte d'un tel contrat, fournir uniquement de la main-d'œuvre, elle doit assurer avant tout, une prestation de service, sous peine de nullité du prêt de main-d'œuvre. A ce sujet, l'article 11.5 du Code du Travail dispose que : « Le prêt de main-d'œuvre à but non lucratif est autorisé. Le prêt de main-d'œuvre à but lucratif ne peut être réalisé que dans le cadre du travail temporaire. Tout prêt de main-d'œuvre à but lucratif qui n'est pas réalisé dans le cadre du travail temporaire est nul. Le travailleur peut faire valoir l'existence d'un contrat de travail le liant à l'utilisateur, sans que cette faculté emporte renonciation aux droits que le travailleur peut avoir à l'encontre du prêteur de main-d'œuvre ».

Pour marquer une différence nette entre les deux types de contrats, la jurisprudence a défini des critères permettant de vérifier qu'un contrat de sous-traitance ne dissimule pas un prêt de main-d'œuvre illicite. Les juges saisis vérifient que le contrat de sous-traitance a pour objet, la réalisation d'une tâche précisément définie, que l'entreprise sous-traitante utilise ses propres moyens et conserve toute l'autorité sur le personnel qui accomplit la prestation contractualisée, en contrepartie d'une rémunération forfaitaire fixée d'accord partie avec l'entreprise utilisatrice. Si ces conditions ne sont pas remplies, les juges saisis par un salarié qui se prétend lésé, déclarent nul le contrat de sous-traitance et font droit aux demandes du salarié dirigées tant contre l'entreprise de travail temporaire (ETT) que contre l'entreprise utilisatrice. Ainsi, le contrat de sous-traitance ne doit pas porter sur un emploi lié à l'activité normale de l'entreprise utilisatrice (exemple des supermarchés) », disséqua Tano Isabelle

Le contrat de travail temporaire est recommandé pour les prestations qui revêtent un caractère temporaire. Ce caractère temporaire s'apprécie en fonction de la durée de mission et des conditions du recours

épouse Diaponon, juge au Tribunal du travail d'Abidjan-Plateau.
Les avantages liés à l'externalisation du personnel

Un autre volet de la présentation de la Directrice générale de SNS, Diallo Penda, fut consacré aux avantages pour une entreprise de solliciter un personnel extérieur à l'entreprise. L'externalisation du personnel est donc une méthode bénéfique pour les entreprises utilisatrices car elle permet de « décharger l'utilisateur en l'exonérant de la gestion administrative et sociale du personnel délégué, le consacrer à son cœur de métier et lui permet une maîtrise de l'effectif permanent ». Ensuite c'est un mécanisme qui garantit la protection des droits des travailleurs ; cela « en confiant la gestion du personnel temporaire à des experts (comme SNS), les utilisateurs ont la garantie de voir respecter les droits et prérogatives dévolues aux travailleurs temporaires. L'entrepreneur de travail temporaire s'engage, au travers



Tano Isabelle Diaponon, Juge, Représentant la Pdte du Tribunal du travail d'Abidjan-Plateau

de la convention de prestation de services, à respecter toutes les dispositions légales relatives à la gestion du personnel. Ce mécanisme constitue donc une garantie pour les employés et les entreprises utilisatrices ». Enfin, elle constitue une contribution significative à la résorption du chômage.

L'externalisation du personnel constitue en somme « une réglementation favorable aux structures intervenant dans le mécanisme du travail temporaire » : « Pour l'entreprise utilisatrice, les conditions du recours au travail temporaire permettent aux utilisateurs de faire appel à de gros effectifs en fonction du surcroît d'activité. La souplesse des conditions de recours

favorise l'implémentation des entreprises en Côte d'Ivoire. Quant à l'entrepreneur de travail temporaire, l'article 11,5 al 2 du CC, conditionne le recours aux travailleurs temporaires par le biais des entreprises de travail temporaire (TT). Ce procédé favorise l'accroissement de ces entreprises ».

Diallo Penda a terminé sa présentation par des recommandations : « Le contrat de travail temporaire est recommandé pour les prestations qui revêtent un caractère temporaire. Ce caractère temporaire s'apprécie en fonction de la durée de mission et des conditions du recours. Si la délégation du personnel n'entre pas dans le champ d'application du travail temporaire ou encore que celle-ci devait excéder six mois, il est préférable de proposer au client un partenariat de sous-traitance ». Pour cette professionnelle du travail temporaire, « l'intérêt suscité autour de cette activité se justifie clairement au travers des solutions qu'elle apporte à l'ensemble des acteurs qui y interagissent. Cependant, le décret 96-194 du 07 mars 1996, doit pouvoir être actualisé en vue de tenir compte des nouvelles réalités de ce secteur d'activité », a conclu Diallo Penda, Directrice générale de SNS.



Participants



Présentisme au travail, le vrai faux ami des entreprises et des salariés !

Audrey Gervoise

Consultante indépendante / Dirigeante d'ASG Solutions

A l'heure où nombre d'entre nous s'interrogent sur la possibilité d'un full-time au bureau, attardons-nous quelques instants sur le présentisme en entreprise et sur les répercussions de celui-ci tant sur la qualité de vie que sur la qualité du travail fourni.

Certes, la France n'est pas le seul pays où le présentisme fait partie de la vie des salariés et des entreprises, mais il est l'un des pays où, aujourd'hui encore, il est perçu comme étant quelque chose de positif qui démontre une réelle implication du salarié et une productivité accrue.

Or, bien souvent, le présentisme est le résultat d'une tout autre opération : démotivation du salarié, détérioration du climat social, baisse de la productivité, source de stress et de maladies socioprofessionnelles, ... et au final, cela a à la fois un impact négatif sur la vie et la santé des collaborateurs, mais aussi sur les finances de chacun.

Dans notre article, nous allons vous dévoiler le véritable visage du présentisme : sa définition, ses causes, ses conséquences et pour finir, comment faire pour lutter contre ce phénomène et ramener de la sérénité dans la vie au travail.

Qu'est-ce que le présentisme au travail ?

Dans cette première partie, nous allons nous attacher à vous présenter le plus simplement et le plus efficacement possible le concept

d'absentéisme au travail.

Nous commencerons par une définition précise de ce terme, puis nous l'illustrerons par divers exemples avant de terminer notre présentation de ce concept par un rappel de quelques chiffres et par un ciblage des principales causes de ce comportement au travail.

Quelle est la définition du présentisme au travail ?

De façon générale, le présentisme est l'exact opposé de l'absentéisme. Son émergence et sa théorisation nous viennent des États-Unis et il se caractérise comme suit : « Le présentisme consiste dans le fait de la présence physique d'un salarié sur son lieu de travail alors que son état physique, mental et/ou sa motivation ne lui permet pas d'être pleinement productif dans ses tâches et missions. » Dans la réalité, tout n'est pas aussi simple et nous verrons, à la fin de cette section, qu'il existe différents types d'absentéismes dont les raisons et les buts sont tout aussi divers et variés.

Exemples de présentisme au travail.

Parce que les exemples sont souvent bien plus parlants que les simples définitions, nous vous proposons de retrouver dans ce point quelques situations typiques du présentisme au travail.

Peuvent être considérées comme du présentisme au travail, les actions suivantes :

- Le fait de laisser des affaires personnelles sur son bureau ou de laisser des vêtements sur sa chaise de bureau pour simuler sa présence.
- Prolonger son travail au-delà des heures normalement travaillées. Que ces heures supplémentaires soient réellement travaillées ou non et qu'elles soient réellement justifiées ou non.
- Programmer des envois de mail ou de notification pour simuler un travail.
- Être présent physiquement sur son poste de travail, mais ne pas être productif.
- Surfer sur le Net ou jouer sur son smartphone en prétendant travailler.

Comme nous venons de le voir, à travers la définition du présentisme et les quelques exemples que nous venons de donner, il existe différents types de présentisme dont les répercussions et les origines sont également diverses.

Dans notre troisième point, nous allons mettre l'accent sur chacun de ces présentismes et sur leurs caractéristiques.

Les chiffres et principales causes du présentisme au travail

Les chiffres du présentisme en France. Avant de vous parler des trois types de présentisme pratiqués au sein de nos entreprises françaises, intéressons-nous quelque peu aux données chiffrées de ce dernier.

En France, selon un sondage récent mené par l'Ipsos pour le compte de la start-up Ourco, 74% des salariés déclarent avoir au minimum une journée sur le mois durant laquelle ils pratiquent le présentéisme au travail, sans pour autant réaliser leur travail et être productifs. Et dans ces 74% des sondés, 28% d'entre eux estiment faire du présentéisme entre une à deux journées par semaine.

Autre chiffre inquiétant du présentéisme, la part qu'il représente, tous acteurs confondus (salariés, employeurs, sécurité sociale), dans les coûts liés à la santé au travail. Le présentéisme représente 61% des dépenses liées à la santé au travail.

Les différentes causes du présentéisme en France.

En France, il existe trois types de présentéisme distincts. Tous trois sont motivés par diverses raisons que l'on peut regrouper dans trois grandes familles, celles :

- Qui traduisent la démotivation au travail.
 - Qui reflètent de la stratégie salariale.
 - Qui relèvent d'une surimplication dans son travail.
 - Ces trois causes donnent naissance au :
 - Présentéisme contemplatif : le salarié est, certes, présent sur son lieu de travail, mais il a, comme on le dit, « la tête ailleurs » et n'est absolument pas productif.
 - Présentéisme stratégique : ici, le salarié fait tout son possible pour montrer qu'il est au travail et qu'il travaille même plus que ce qu'on lui demande. Attention, cela ne veut pas dire pour autant que le salarié travaille réellement. Il peut tout à fait faire du présentéisme stratégique et ne pas être productif durant ses heures de travail qui sont en fait des heures de présence.
 - Surprésentéisme : dans cette configuration, le salarié, tout en restant productif, se rend sur son lieu de travail pour réaliser ses tâches alors qu'il n'est pas en état de le faire ou qu'il ne devrait pas le faire. Cela peut-être suite à un arrêt maladie ; le fait de travailler durant ses vacances ; le week-end ; réaliser des heures supplémentaires non rémunérées ; etc.
- Tous trois, malgré ce que l'on pourrait penser de prime abord, vont représenter un coût non négligeable pour l'entreprise et avoir des répercussions négatives. Il est donc impératif pour les entreprises de lutter contre le présentéisme.
- Dans la suite de notre article, nous allons

vous expliquer pourquoi et comment.

Pourquoi le présentéisme au travail est-il une mauvaise chose pour les entreprises et les salariés ?

Dans cette deuxième partie, nous allons nous intéresser aux raisons qui font que le présentéisme est en réalité une pratique néfaste pour l'entreprise. Tant dans son aspect financier que dans sa gestion des ressources humaines et dans la préservation de sa marque employeur.

Quel est le coût du présentéisme au travail pour les entreprises ?

Tout d'abord, il est essentiel de savoir que le présentéisme au travail ne représente pas seulement un coût pour l'entreprise, mais des coûts. Et ce, pour les différents acteurs du monde du travail.

Le premier d'entre eux, et le plus conséquent, sera celui de la perte de productivité. S'il est évident lors du présentéisme dit contemplatif, cela sera également le cas pour les deux autres

Lorsque l'un ou plusieurs de vos salariés sont en situation de présentéisme au travail, les effets négatifs seront nombreux et impacteront tous les secteurs de l'entreprise interne à l'image qu'elle va renvoyer à ses clients et partenaires.

types de présentéisme.

Car d'un côté, le présentéisme stratégique, de par sa désorganisation du temps de travail et par le fait qu'il peut parfois être simplement présentiel, aura des effets négatifs sur le salarié, mais aussi sur ses collègues de travail. Et de l'autre côté, le surprésentéisme entraîne à terme une perte de productivité. Soit parce que le salarié est malade et n'est donc pas en mesure de travailler. Soit parce qu'il risque de s'épuiser et de ne plus être en mesure de fournir un travail de qualité.

Le second coût du présentéisme est dû à son impact sur les dépenses liées à la santé au travail. Comme nous l'avons vu, il est générateur de 61 % des coûts

investis dans ce domaine. Et ce, parce qu'un surprésentéisme risque d'aggraver la pathologie du salarié et d'entraîner des dépenses qui n'auraient pas eu lieu d'être s'il avait effectué son arrêt maladie ; ou parce qu'il risque de contaminer ses collègues ; etc. Mais aussi parce que le présentéisme traduit un mal-être au travail qui, à terme, peut conduire vers des pathologies plus graves, tel que le burn-out.

Mais le présentéisme n'a pas seulement un impact financier sur l'entreprise, le salarié et les services de l'État, il a également, comme nous allons le voir, des impacts négatifs sur la vie de l'entreprise et de ses collaborateurs.

Quelles sont les répercussions du présentéisme au travail ?

Lorsque l'un ou plusieurs de vos salariés sont en situation de présentéisme au travail, les effets négatifs seront nombreux et impacteront tous les secteurs de l'entreprise : de son organisation interne à l'image qu'elle va renvoyer à ses clients et partenaires.

Pire encore, ils vont auto-alimenter les raisons du présentéisme et risquent de l'accroître de façon exponentielle.

Ainsi, parmi les répercussions négatives du présentéisme au travail, nous pouvons citer les effets suivants :

- L'accroissement de l'insatisfaction au travail : manque de reconnaissance, génération d'attentes non satisfaites, impression de ne pas être rémunéré à la hauteur de son travail, etc.
- La dégradation du climat social, entre collègues et avec ses managers.
- Une aggravation de la santé du travailleur.
- Augmentation du stress au travail et des risques de surmenage.
- Détérioration de l'image de l'entreprise aussi bien vis-à-vis de ses clients que de sa marque employeur.
- ...

Entre les coûts engendrés par le présentéisme et les répercussions que celui-ci peut avoir sur la vie en entreprise, il est temps de modifier en profondeur la vision que les Français et les entreprises françaises ont de la productivité et du temps passé au travail afin de leur démontrer que le travailler mieux est souvent synonyme de travailler moins et d'efficacité renforcée.

Comment lutter contre le présentéisme au travail ?

Dans cette dernière partie, nous allons

vous livrer notre plan de bataille afin de faire reculer le présentéisme au sein de votre entreprise pour que vos collaborateurs retrouvent le plaisir et la motivation au travail.

Le présentéisme au travail : repérer les signes !

Avant même d'entamer la lutte contre le présentéisme au travail, encore faut-il savoir l'identifier.

Afin de vous y aider, voici les principaux signes qui traduisent la pratique du présentéisme par vos salariés :

- Une baisse significative de leur productivité sur une longue période ou qui revient de façon récurrente.
- L'envoi de mails ou de messages réguliers en dehors des heures habituelles de travail.
- Un salarié qui travaille lors de ses congés.
- Un salarié qui se présente en étant malade.
- Le non-respect régulier des deadlines.
- Un salarié non présent, mais dont les affaires personnelles sont constamment dans son bureau ou dont l'ordinateur est toujours allumé.
- Être en permanence connecté sur sa boîte mail ou son téléphone professionnel.
- ...

Les bonnes stratégies à adopter face au présentéisme.

Si le présentéisme a différentes sources, il y a également différentes solutions pour le réduire, voire le supprimer dans son intégralité.

Pour cela, l'entreprise peut à la fois jouer sur ses méthodes de management, sur le temps, mais aussi sur l'organisation du travail.

De ce fait, les entreprises peuvent opter pour :

- Un management par la confiance ; le slow management ; le management par objectifs ; ...
- Une modification de son organisation du travail : mise en place du télétravail ; instauration de créneaux horaires sur lesquels les salariés peuvent travailler et qu'ils peuvent également moduler en fonction de leurs contraintes personnelles et professionnelles ; privilégier le travail collaboratif, ...
- La création d'outils et de règles limitant le surprésentéisme : généralisation des back-up d'entreprise pour éviter la perte de productivité et d'informations en cas d'absence d'un salarié ; mettre en place une charte de déconnexion ; instaurer des primes de performances non liées à la présence.
- Mettre en place des formations pour améliorer l'organisation et la répartition des tâches dans sa journée. Organiser des journées de préventions sur les risques physiques et psychologiques du présentéisme, du stress au travail, etc.

Source : culture-rh.com

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



Emmanuel Kadjo

DRH de Brassivoire

« Une bonne politique sociale doit être guidée par le principe de solidarité envers toutes les couches de l'entreprise »

Ayant entraîné son expertise dans plusieurs entreprises, notamment Alink Telecom, Orange CI, SCB, Unilever, Emmanuel Kadjo est aujourd'hui le DRH de Brassivoire, « l'entreprise qui révolutionne le marché de la bière en Côte d'Ivoire, filiale des groupes Heineken et CFAO ». Diplômé de l'INPHB, il cumule 17 années d'expériences dans le domaine des ressources humaines. La politique sociale d'une entreprise, il s'y connaît et nous partage son expérience dans le domaine à travers cet entretien...

Parlez-nous de la politique sociale de votre entreprise.

Nous avons une politique sociale que nous déployons en faveur de nos employés. Chaque année, nous faisons deux (2) enquêtes de rémunération qui nous permettent de comparer nos pratiques par rapport au marché global mais surtout à notre secteur d'activité. En fonction des performances de notre entreprise, nous décidons ou non de faire les ajustements nécessaires afin d'être toujours compétitifs.

Notre politique sociale tourne autour de plusieurs rubriques. D'abord, la santé et la sécurité. Elle regroupe les activités de la médecine du travail, de l'Assurance Maladie, l'Assurance Retraite Complémentaire, l'Assurance Vie et Invalidité et aussi des activités du CSST (Comité Santé Sécurité au Travail) et du SHE (Safety Health Environment).

Ensuite, les conditions de travail qui regroupent les pratiques en vue de faciliter l'activité professionnelle des employés. Ce sont les bus

La politique sociale permet à une entreprise de savoir si elle est un employeur de référence ou pas. A l'externe, nous pouvons aussi savoir à partir de ratios si nous sommes toujours attractifs auprès des demandeurs d'emplois.

de transport gratuit, la cantine subventionnée, les téléphones et crédit de communication et les véhicules attribués à certaines catégories d'employés.

Nous avons par la suite le programme de reconnaissance. Il permet de récompenser les

Les employés quittent les entreprises pour diverses raisons (projet personnel, promotion, environnement de travail, charge de travail, meilleure rémunération etc.).

employés qui se distinguent dans leur activité professionnelle autour de nos valeurs.

La formation vient ensuite compléter le lot. Nous aménageons les horaires de travail pour les employés qui désirent faire des formations complémentaires diplômantes.

Les dons au personnel. Dans le cadre d'événements familiaux touchant un employé (mariage, naissance, décès), de célébrations pour lesquels chaque mois et à l'occasion de certaines fêtes dans l'année, des produits d'entreprise sont remis aux employés. Enfin, un arbre de Noël est organisé chaque année en faveur des enfants des employés.

Nous avons enfin les prêts et acomptes/ avances sur salaire. Nous octroyons des prêts scolaires à nos employés afin de faciliter la scolarité de leurs enfants. Les employés qui font face à des situations difficiles peuvent aussi bénéficier de prêts exceptionnels.

C'est quoi l'objectif de la politique sociale d'une entreprise ?

La politique sociale fait partie de la politique de rémunération. L'objectif ultime est d'améliorer la satisfaction des employés et de les fidéliser dans le cadre de la réalité économique dans laquelle nous opérons. Répondre de façon adaptée à certains de leurs besoins ; maintenir les talents et en attirer de nouveaux ; favoriser un bon climat social au sein de l'entreprise et enfin créer ce sentiment d'appartenance à une organisation qui se soucie de votre bien-être.

Quels en sont les enjeux et quels sont les éléments indispensables d'une bonne politique sociale en entreprise ?

Les actions mises en place visent à favoriser la qualité de vie au travail, à

encourager le dialogue dans un cadre de travail serein et aussi à booster la performance individuelle et collective. La RSE intègre également des valeurs en matière d'équité dans le traitement, de respect, de non-discrimination et de juste rémunération au sein de l'entreprise.

Une bonne politique sociale doit être guidée par le principe de solidarité envers toutes les couches de l'entreprise. Les actions mises en œuvre doivent conduire à améliorer les conditions de travail et de vie des employés, ce qui aura pour conséquence d'impacter positivement la performance collective.

Comment peut-on évaluer et valoriser la politique sociale d'une entreprise ?

La politique sociale permet à une entreprise de savoir si elle est un employeur de référence ou pas. A l'externe, nous pouvons aussi savoir à partir de ratios si nous sommes toujours attractifs auprès des demandeurs d'emplois. En interne, les enquêtes sociales régulières permettent d'évaluer le niveau de satisfaction des employés. Pour apprécier la valeur des prestations contenues dans la politique sociale, il faudra être attentifs à la qualité de la prestation et au service rendu.

D'aucuns disent qu'un employé qui veut partir d'une entreprise, partira... Mais est-ce qu'une politique sociale attractive peut retenir et fidéliser un collaborateur ?

Les employés quittent les entreprises pour diverses raisons (projet personnel, promotion, environnement de travail, charge de travail, meilleure rémunération etc.). La mise en place d'un plan de rétention incluant une politique sociale attractive ne permet pas toujours de régler le problème. Cela est d'autant plus visible en Côte d'Ivoire au regard du dynamisme du marché de l'emploi. Néanmoins, elle concourt à limiter la saignée et surtout le départ des talents vers d'autres entreprises.

Doit-elle être mise en avant dans le recrutement de nouveaux talents ?

Le salaire est important mais de plus en plus, les candidats sont sensibles à tout ce qui gravite autour du salaire. Lors des recrutements, il est plus qu'indispensable d'en parler. En outre, il ne faudra pas hésiter à aussi présenter aux candidats les objectifs à moyen et long terme de l'entreprise afin qu'ils y envisagent un véritable projet professionnel.

La politique sociale de l'entreprise

doit-elle se faire en accord avec les représentants des salariés ou se définir unilatéralement par la direction de l'entreprise ?

L'initiative de la mise en place d'une politique sociale émane de l'employeur. Cependant, dans le cadre du dialogue social, une ouverture peut être faite aux instances représentatives du personnel afin de solliciter leurs avis ou contributions. Les discussions aboutissent parfois à la signature d'accords d'entreprise.

Pourrait-on aisément croire que certaines entreprises sont à la traîne par rapport à leurs concurrents parce qu'elles n'ont pas accordé à leur politique sociale la place qui lui sied ?

La force d'une entreprise réside dans son capital humain. La volonté d'implémenter une politique sociale attractive en faveur des employés existe. Cependant la réalité économique, surtout en cette période d'incertitude liée au Covid-19, rattrape rapidement. L'entreprise ne peut offrir qu'en fonction de ses capacités financières.

Votre mot de fin...

En résumé, une politique sociale vise au bien-être des employés. Ceci comprend de nombreux aspects qui touchent à la santé, à la famille, à la constitution d'un avoir de retraite etc. Pour toute entreprise qui se veut compétitive dans un environnement économique dynamique et très concurrentiel, la mise en place d'une politique sociale complète et efficace devient un enjeu stratégique.

L'initiative de la mise en place d'une politique sociale émane de l'employeur. Cependant, dans le cadre du dialogue social, une ouverture peut être faite aux instances représentatives du personnel afin de solliciter leurs avis ou contributions.

Réalisée par
Arsène Diomandé &
Alexis Kacou Bi

Elolo Adzra

Directeur des Ressources Humaines
de CFAO MOTORS / Togo

« Le Café RH veut relever le niveau de la fonction mais mieux la positionner sur la cartographie des métiers dans les entreprises »

Après une expérience riche à la tête de la Direction des Ressources Humaines de Engie Energy Access - Bénin, Elolo ADZRA, désormais DRH de CFAO MOTORS - Togo, veut faire bouger les codes dans son pays et mieux positionner la fonction RH dans les entreprises Togolaises. Pour se faire, il initie un concept, le « Café RH » qui en était à sa première édition le vendredi 09 Juillet 2021. Nous l'avons rencontré et il nous donne les tenants et les aboutissants de ce concept qui se veut novateur au Togo.

Quel est l'esprit du Café RH ?

Le café RH est une initiative existant déjà dans quelques pays sous différents autres formats et qui crée un cadre d'échanges et d'apprentissage pour les professionnels des Ressources Humaines. Nous sommes sur des marchés où la fonction RH n'est pas encore réellement connue, comprise, respectée. Quand j'ai choisi mon orientation vers les métiers des Ressources Humaines, il y a quelques années déjà, je me rappelle qu'on me demandait si je pensais que des opportunités existeraient au Togo ou en Afrique pour moi. Je commençais à voir des entreprises se doter de plus en plus de RH et cela me rassurait. C'est à raison, quand on regarde le nombre trop faible d'entreprises à taille relativement grande et qui ont les moyens de recruter un professionnel RH. L'analyse du marché faite aussi sur le contenu de la fonction telle qu'elle est pratiquée aujourd'hui nous montre qu'elle est réduite à la gestion administrative et au traitement de la paie dans la plupart des entreprises. C'est à dire qu'il y a un double levier sur lequel travailler. D'une part, aider à la compréhension, la connaissance, et les compétences même du Gestionnaire des Ressources Humaines, de son rôle, de son besoin de s'actualiser et de la place qu'il devrait prendre dans son entreprise, et d'autre part travailler à éduquer ou sensibiliser les premiers dirigeants aux problématiques humaines de leurs entreprises et aux réponses qu'un gestionnaire des ressources humaines bien outillé peut apporter.

C'est pour répondre à ces questions que ce Café RH trouve tout son sens. Il veut instaurer un contact entre différents professionnels, des partages de bonnes pratiques, il veut connecter entre eux les gestionnaires des ressources humaines, discuter des problématiques courantes rencontrées et des solutions à y apporter. Il veut relever le niveau de la fonction mais mieux, la positionner sur la cartographie



des métiers dans les entreprises. Et pour finir, fédérer une communauté, qui à mon sens, ne l'est pas encore totalement. Voilà l'énergie qui nourrit ce café RH dont nous venons fièrement de boucler la première partie.

Vous avez parlé de fédérer une communauté. En quoi faisant ?

Il faut poser un regard honnête sur la communauté RH pour accepter aujourd'hui que nous ne sommes pas encore une communauté forte, fédérée et surtout apprenante. Nous sommes une association qui a (ce n'est que mon avis) encore du mal à prendre son envol comme d'autres associations de ce pays aux environnements très dynamiques et qui ont réussi de bien belles choses. Il faut regarder du côté de la Côte d'Ivoire par exemple, d'où l'invitation de Mon cher collègue et frère Zie Ouattara pour cet instant de partage. Nous devons avoir l'humilité de travailler ensemble, les uns pour les autres, et les uns avec les autres, pour faire grandir davantage le métier. C'est de cela qu'il s'agit.

Le café RH est porté par votre cabinet et non par une association

La raison est très simple et c'est par une

conviction personnelle. Je voulais faire ce Café RH pour impulser quelque chose. Si l'Association Togolaise des Gestionnaires des Ressources Humaines est prête à en prendre le lead, je suis prêt à laisser la main pour le bien de la communauté. Sinon nous continuerons d'organiser ce Café RH, ayant déjà une belle petite expérience d'événements de ce genre.

Il veut instaurer un contact entre différents professionnels, des partages de bonnes pratiques, il veut connecter entre eux les gestionnaires des ressources humaines, discuter des problématiques courantes rencontrées et des solutions à y apporter.

Quel est votre rêve pour la fonction RH au Togo et en Afrique ?

Je chéris beaucoup de rêves que je ne tais d'ailleurs plus. Celui que la fonction RH ne soit plus la petite fonction du Comité de Direction, le petit directeur, le petit responsable parmi les autres responsables. Je rêve fortement que les RH puissent gagner en compétences, en posture, en leadership d'influence et de proposition ; qu'elles puissent se positionner comme stratèges au sein des entreprises, qu'elles apportent des solutions à toutes les problématiques. Nous avons cet avantage d'être au carrefour de toutes les autres fonctions et d'être au cœur du dispositif « entreprise » avec notre gestion des hommes. Pour mener des hommes, il faut avoir des qualités... Et je rêve que les RH Africains puissent davantage se connecter et mieux partager. Nous devons profiter de la lumière et de l'expertise de nos aînés et bien entendu pouvoir transmettre les mêmes à nos cadets.

Pour le Togo en particulier, je rêve que les RH se découvrent et découvrent leur plein potentiel de développement et développent plein de talents pour le marché.



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.

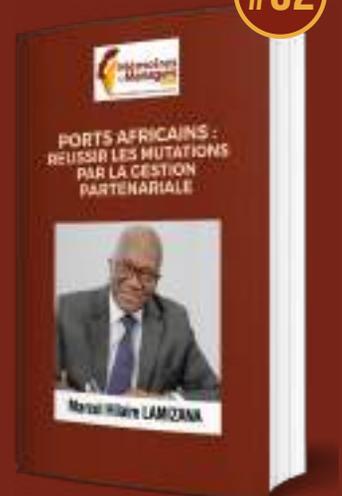
Enrichir la postérité de véritables success stories, caractérisées par une approche managériale empreinte de la culture africaine, capables d'inspirer positivement les générations actuelles et à venir.

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

#01



#02



Mémoires de Managers, nous faisons confiance à l'Afrique et ses Managers.

(225) 25 22 02 01 59 - 01 02 48 85 03 - memoiresdemanagers@mzkgroup.info
www.memoiresdemanagers.com

**Avec DENWSININIESIGI
vos enfants seront
toujours votre priorité**



Qu'est-ce que l'assurance DENWSININIESIGI ?

DENWSININIESIGI est une assurance permettant aux parents de préparer l'avenir de leurs enfants, que ce soit pour le financement de leurs études universitaires, ou pour investir dans une activité génératrice de revenus. DENWSININIESIGI est la meilleure solution pour préparer l'avenir de vos enfants car, que vous soyez en vie ou non, l'assureur versera les sommes prévues.

À qui est destiné DENWSININIESIGI ?

DENWSININIESIGI est destiné aux parents (père ou mère) mais aussi oncles, tantes, tuteurs légaux ou bienfaiteurs, qui veulent assurer l'avenir d'un enfant. Le montant minimum est de 10.000 FCFA par mois.

Comment souscrire à DENWSININIESIGI ?

Il suffit d'avoir entre 18 ans et 65 ans, et de remplir un formulaire. Nos conseillers peuvent se déplacer partout pour votre enregistrement. Nous pouvons également vous accueillir dans nos bureaux à Bamako, Kayes, Sikasso, Koutiala, Ségou et Mopti.



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

Regine Love Moukete

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

Pourquoi et comment améliorer la qualité de vie au travail (QVT) ?

Dans une entreprise, installer un baby-foot, proposer des services de conciergerie, ou encore une salle de sport ne sont pas suffisants pour parler de la QVT. Ces actions ont pour objectif le bien-être des collaborateurs sur le lieu de travail et participent à la démarche QVT. Cependant, le sujet QVT est plus vaste et plus riche que ça.

Pour bien comprendre la QVT, il faut aller au-delà de la qualité de vie AU travail, il faut également parler de qualité de vie DANS le travail. Il s'agit ici des facteurs extrinsèques (matériels, environnement de travail) et des facteurs intrinsèques liés directement au travail (son contenu, le sens que l'on donne à son travail, l'autonomie, la reconnaissance qu'on en tire, etc.).

Améliorer durablement la QVT revient à agir sur ces 2 types de facteurs en mettant un accent particulier sur le contenu du travail.

Les définitions les plus souvent utilisées de la qualité de vie au travail sont les suivantes :

“Les conditions dans lesquelles les salariés exercent leur travail et leur capacité à s’exprimer et à agir sur le contenu de celui-ci déterminent la perception de la qualité de vie au travail qui en résulte.”

“La qualité de vie au travail désigne et regroupe sous un même intitulé, les actions qui permettent de concilier à la fois l’amélioration des conditions de travail pour les salariés et la performance globale des entreprises, cela est d’autant plus valable quand leurs organisations se transforment.”

Pourquoi entreprendre une démarche QVT ?

Entreprendre une démarche d’amélioration de la QVT signifie concilier amélioration des conditions de travail et amélioration de la performance de l’entreprise.

Au-delà de ces objectifs, les raisons qui doivent motiver une entreprise à amorcer une démarche de qualité de vie au travail sont par ailleurs très variées et dépendent de son contexte, des problèmes qu’elle a décidé de résoudre, des enjeux auxquels elle est confrontée.

Entreprendre une démarche QVT est la solution pour toutes les entreprises qui souhaitent :

- accompagner le changement et la transformation des organisations
- instaurer un climat de travail stimulant et positif
- manager autrement
- favoriser l’engagement des collaborateurs
- développer la cohésion d’équipe
- prévenir les risques professionnels de type psychosociaux (RPS)
- motiver les équipes
- redorer l’image de marque et son attractivité

Par ailleurs, avant de se lancer dans une démarche QVT, il faut avoir identifié les raisons de cet engagement et qu’il y ait partage sur ces motivations. La démarche QVT peut avoir pour source d’initiation :

- un projet de réorganisation,
- le souhait d’améliorer le dialogue social,
- la prise en compte de l’usure professionnelle,
- la résolution d’un problème



de production, performance, d’innovation...

Améliorer la qualité de vie au quotidien, comment s’y prendre ?

Il s’agit ici de définir et mener quelques actions dans l’entreprise afin que les collaborateurs se sentent bien sur leur lieu de travail et dans l’exécution de leur travail. Pour y arriver, il faut favoriser une démarche collective et participative. Donner la possibilité aux collaborateurs de s’exprimer sur leur travail (à travers un baromètre), leur permettra de comprendre la réalité de leur travail. Ils pourront ainsi pointer des situations sources de mal-être au quotidien et d’inefficacité, proposer des améliorations, des solutions et idées concrètes et opérationnelles propres à leur réalité.

Engager la discussion autour du travail permet de résoudre des problèmes et de produire de nouvelles règles. Celles-ci participent à améliorer les conditions de travail, la qualité du travail fourni et à augmenter la satisfaction du collaborateur et de l’entreprise.

Les actions pour améliorer la Qualité de Vie au Travail sont un réel levier de performance qui renforce à la fois les relations sociales entre collaborateurs et améliore le bien-être individuel au sein de l’entreprise.

Comme thématiques d’actions nous avons entre autres :

- Les conditions de travail :

organisation, employabilité, environnement, climat social, possibilités extra-professionnelles, culture d’entreprise, etc.

- Le contenu du travail : degré d’autonomie, valeur interne, conditions d’évolution, santé et sécurité, etc.
- Les capacités d’expression et d’action : pratiques managériales, équilibre de vie, engagement, partage, etc.

Une démarche réussie allie des actions qui auront des effets sur :

LA MOTIVATION DES SALARIÉS : actions sur le contenu du travail

LEUR SATISFACTION : actions sur les éléments périphériques au travail

Les sociétés qui n’offriront pas le vrai package social auront tout le mal du monde à drainer les talents et à les fidéliser – Christian Alliès

La QVT ne se résume pas au bien-être au travail, ni au confort au travail ! Autrement dit, installer un baby-foot, une salle de sport... ne suffisent plus. L’enjeu de la Qualité de vie au travail (QVT) vise, sur le long terme, l’amélioration des conditions de travail et la performance globale. En entreprise, les collaborateurs performants sont ceux qui ont une bonne santé, qui sont motivés, positifs et qui prennent plaisir à travailler.

N’est-ce pas un argumentaire suffisant pour lancer une démarche QVT ?

CABINET DE FORMATION

Nos axes de formation :



Formations
professionnelles



Formations **métiers**



Projets **d'apprentissage
(PAFPA)**



Projets **collectifs**



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

- ✓ Agréé par le FDFP
- ✓ Certifié ISO 9001 version 2015
- ✓ Plus de 100 consultants séniors 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





La rentrée RH entre Covid-19 et autres alertes, des processus à digitaliser au plus vite !

En septembre 2021, la Covid-19 n'a toujours pas dit son dernier mot, elle continue son chemin et évolue dans un monde qui rapidement est devenu le sien. D'autres invités surprises arrivent et entrent dans la danse avec elle en Côte d'Ivoire : les virus Ebola, H1N1... Ils se donnent tous rendez-vous avec pour objectif de compliquer la vie de l'homme et de bouleverser ses habitudes...

En septembre 2021, nous ne sommes donc toujours pas dans le monde d'après que nous avions tant espéré !

En termes d'organisation du travail, on est donc toujours dans une zone grise et l'incertitude est elle aussi à prévoir en permanence, il faut faire avec elle !

L'actualité et la crise sanitaire ont perturbé la vie des entreprises, elles ont dû s'adapter en urgence à la réalité, aux évolutions et aussi au travail à distance. Les professionnels des Ressources Humaines ont dans un premier temps mis l'accent sur l'implémentation du télétravail en tentant avec les moyens mis à disposition de sécuriser les données, en mettant en place des outils collaboratifs, en procédant à l'achat de certaines fournitures pour les salariés...

Ce que nous vivons professionnellement, montre également que les processus habituels traditionnels ne sont plus véritablement adaptés aux nouvelles pratiques de travail.

Ce sera l'actualité pour les mois, voire les années à venir : redéfinir l'entreprise pendant la Covid-19 restera un enjeu de taille pour les DIRIGEANTS ET LES DRH !

Comment se réinventer ? Comment s'adapter, retrouver un ancrage pour évoluer ?

Et bien en entrant dans une réalité qui en vérité date déjà d'hier... Le processus de digitalisation !

La digitalisation RH s'accélère donc et la plupart des entreprises, même celles restées en marge tentent de s'y intéresser et le chantier est immense...

Par quoi commencer ?

- **Le recrutement** : réaliser des entretiens à distance et évaluer les capacités des futures recrues est une nouvelle compétence à acquérir par nos professionnels des RH qui pourront avoir recours également à des outils et logiciels de gestion RH qui serviront de supports. Il faudra ensuite possiblement « onboarder » le candidat retenu à distance, définir un processus et

mettre en place une méthode qui permet le suivi.

- **La formation** : le format digital des formations permet de continuer à apprendre et développer des compétences techniques et comportementales... Se former en présentiel en période de confinement est impossible et peut par moment sembler moins agile. Il existe des solutions qui sont récemment apparues pour rendre possible la formation à distance.

Force est donc de constater que depuis 2020, on assiste à une fonction RH de plus en plus virtuelle qui doit porter de nombreuses problématiques !

Le challenge sera donc de la garder humaine, performante et adaptée aux réalités multiples et évolutives.



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.



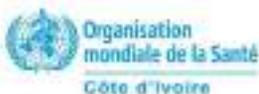
Se laver immédiatement les mains avec de l'eau et du savon ou utiliser un gel hydro-alcoolique.



POUR TOUTE INFORMATION APPELER LE

143 ou 101

ENVOYER PAR SMS CORONAVIRUS AU 1366



Lancement Officiel de l'Application Mobile Visa APaym



VISA | APAYM

COMMENT SCANNER ET PAYER SANS FRAIS



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



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...



Un travailleur démissionnaire peut-il prendre son congé durant son préavis ?



le droit pour un travailleur de prendre effectivement son congé s'ouvre après une durée de service effectif égale à un an. Il doit être pris de façon effective dans les 12 mois après l'embauche ou le retour du précédent congé.

Le préavis est le délai de prévenance que l'employeur et/ou le salarié doivent respecter lorsqu'ils souhaitent mettre un terme au contrat de travail qui les lie.

Le délai de préavis correspond à la période qui doit s'écouler entre la notification de démission ou de licenciement de l'employé et la date effective du départ de l'employé. Pendant cette période, l'employé est tenu de continuer à remplir ses missions et l'entreprise est dans l'obligation de le rémunérer (salaires et primes).

La durée du préavis est définie par la loi.

La question de savoir si un travailleur démissionnaire a la possibilité de prendre son congé durant son préavis doit être analysée sous différents aspects.

Nous pouvons à cet effet émettre 2 hypothèses :

1- le salarié a posé des congés payés avant la notification de la démission

Dans cette première optique, le salarié a posé ses congés payés avant la notification de sa démission.

Dans ce cas, le préavis sera prolongé d'une durée équivalente à la durée des congés payés pris.

En d'autres termes, le préavis sera prorogé au prorata du nombre de jours de congés pris par le salarié et qui empiète sur le délai du préavis.

Ce cas est similaire à celui d'un salarié qui présente sa démission pendant ses congés payés. Le préavis bien évidemment commencera à courir à la fin de ses congés.

Toutes ces hypothèses n'excluent pas un accord contraire entre l'employeur et le salarié.

2- le salarié pose ses congés payés après la notification de la démission

Dans ce cas d'espèce, le préavis se poursuit normalement et n'est pas prolongé de la durée des congés payés pris. (Sauf accord contraire employeur/employé)

Nonobstant toutes ces hypothèses, il n'est pas à exclure que le salarié et l'employeur conviennent d'un accord sur la durée du préavis et l'effectivité du préavis.

Nous en déduisons donc que le salarié démissionnaire peut prendre son congé durant son préavis.



Un salarié est-il en droit d'exiger la prise de tous ses jours de congés annuels ? En cas de refus de la hiérarchie quelles sont ses voies de recours ?



la problématique sur la prise effective de la totalité des jours de congés annuels est très récurrente de nos jours. Nombreux sont les agents qui se heurtent au refus de leurs hiérarchies de leur accorder la totalité de leurs jours de congés pour nécessité de service.

Qu'en est-il réellement ?

Le Code du Travail stipule en son article 25.1 que « sauf disposition plus favorable des conventions collectives ou du contrat individuel, le travailleur acquiert droit au congé payé à la charge de l'employeur à raison de 2,2 jours ouvrables par mois de service effectif ».

Le Code du Travail précise également à l'article 25.5 que le congé doit effectivement être pris dans les 12 mois après l'embauche ou le retour du précédent congé. L'ordre et les dates de départ en congé sont fixés par l'employeur compte tenu des nécessités du service et dans la mesure du possible des désirs du salarié. Chaque salarié doit être informé au moins 15 jours à l'avance de ses dates de congés.

La question que pose ce salarié est réglée de façon claire et précise par l'article -25.6 du code du travail.

Cet article dispose que « avec l'accord du salarié, le congé peut être fractionné, à condition que le salarié bénéficie d'un repos d'au moins 14 jours consécutifs, jours de repos hebdomadaire ou jours fériés éventuels compris ».

Il apparaît clairement à la lecture de cet article que l'accord du salarié est primordial dans la prise de décision. Le supérieur hiérarchique devra donc composer avec ce dernier et non lui imposer quoi que ce soit.

De même, en cas d'accord sur le fractionnement des congés, la condition que pose la loi est que le salarié bénéficie d'au moins 14 jours consécutifs jours de repos hebdomadaire ou jours fériés éventuellement compris.

En cas de refus de l'Employeur, les voies de recours dont dispose le salarié sont soit de saisir les délégués du personnel, soit saisir directement l'inspection du travail.



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

CEREMONIE ANNUEL DE DECORATION DES COLLABORATEURS DES PME



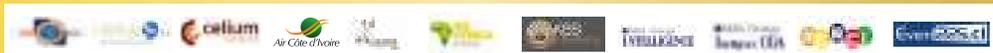
UNE INITIATIVE DE



PARTENAIRES INSTITUTIONNELS



PARTENAIRES



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



Évolution des mécanismes de protection et sécurité des travailleurs en Côte d'Ivoire : cas du Comité de Santé et Sécurité au Travail (CSST) - 1^{ère} partie

Assoumou Franck Arnaud Koffi

Inspecteur du Travail, certifié de l'ENA, Agent technique à la Direction régionale des Grands Ponts (Dabou)

La Loi N°2020-532 du 20 juillet 2015 portant Code du Travail¹ a consacré d'importantes réformes qualitatives dans la Législation du Travail en Côte d'Ivoire, notamment en matière de santé et sécurité au travail. Aussi, les décrets d'application qui doivent matérialiser les changements opérés suivent-ils leurs procédures de signature, à l'effet de donner une portée plus pratique, et partant, plus prégnante à l'action du Législateur.

De fait, le Gouvernement ivoirien, conformément à son objectif de protection de la santé et la sécurité des populations en général et celle des travailleurs en particulier, a édicté les textes réglementaires relatifs au TITRE IV du Code du Travail "Santé et Sécurité et organismes de Santé au Travail". C'est donc avec une grande satisfaction que les partenaires sociaux et les Inspecteurs du travail², agents chargés de toutes les questions intéressant les conditions de travail, les rapports professionnels et l'emploi³, ont accueilli la prise des décrets d'application y afférents. Ce sont :

- le décret n° 2020-955 du 09 décembre

2020 portant attributions, composition et fonctionnement du Comité de Santé et Sécurité au Travail ;

- le décret n°2020-956 du 09 décembre 2020 relatif au devoir d'alerte et au droit de retrait en cas de danger grave et imminent.

A l'enthousiasme qu'a suscité la prise de ces décrets, suit immédiatement la nécessité de leur étude en vue de les appréhender. Dès lors il n'est pas sans intérêt de se poser la question suivante : quelles sont les innovations sur les questions de santé et sécurité au travail instaurées par les deux décrets objets de notre étude ?

Pour y répondre, nous procéderons à une analyse comparative sous l'angle diachronique. En clair, nous questionnerons les nouveaux décrets à la lumière des textes qui les ont précédés, car nous estimons que la portée des règles juridiques ne peut être observée que sous le prisme de leur histoire.

Aussi, cette étude comporte-elle deux grandes parties axées chacune sur l'étude d'un des décrets sus évoqués.

La première étude donc, objet de cet article, recensera les innovations apportées au Comité de Santé et Sécurité au Travail. Nous présenterons des différentes phases observées dans l'évolution de "l'institution" de Santé et Sécurité au Travail en présentant l'historique (I) ; puis, nous analyserons de façon concrète les réformes apportées par le décret de 2020 (II).

HISTORIQUE DE L'INSTITUTION DE SANTE ET SECURITE AU TRAVAIL

Cette institution chargée des questions d'hygiène, de prévention des maladies générales ou professionnelles, et celles liées aux risques d'accidents du travail, a connu plusieurs évolutions dans ses attributions, sa composition et son fonctionnement. Elle se présentait d'abord sous forme tripartite et centralisée avant le Code de 1995 (A), puis sous forme bipartite et "décentralisée" à partir du Code de 1995 et ses textes d'application (B).

A- Avant le code de 1995

Cette période est marquée par l'existence d'un Comité Technique

Consultatif d'Hygiène et de Sécurité au Travail créé par l'article L 118 du Code du Travail de 1964⁴. Il était compétent, aux termes de l'article 1 du décret n° 65 -128 du 2 avril 1965⁵, de formuler des propositions et des résolutions sur toutes les questions intéressant l'hygiène, la sécurité et la santé des travailleurs de toutes les entreprises de la Côte d'Ivoire. En d'autres termes, il existait pour tout le pays une seule institution de santé et sécurité au Travail centralisée et qui avait une compétence nationale.

Un autre caractère de ce comité s'observe à partir de sa composition tripartite. En effet, il était composé en nombre paritaire, à la fois de membres fonctionnaires, de membres représentants des travailleurs et de membres représentants des employeurs.

L'article 3 disposait en effet que sont membres fonctionnaires, outre le représentant du ministre du Travail, président :

- Le représentant du ministre de la Santé publique ;
- Le représentant du ministre des Travaux publics
- Le chef du service des Mines et de la Géologie ;
- Un inspecteur du Travail et des Lois sociales ;
- Le médecin-inspecteur du Travail.

Cette forme du comité va cependant connaître une mutation tant dans ses attributions, sa composition que son fonctionnement à partir des décrets d'application du Code du Travail de 1995⁶.

B- Après le Code du Travail de 1995

A partir du Code de 1995, Le législateur donnera une autre dimension à cet organe en le démocratisant et en reformant sa composition. Ainsi, suivant les dispositions du décret n°96-206 du

07 mars 1996⁷ il va être fait obligation aux employeurs de créer un Comité d'Hygiène, de Sécurité et des Conditions de Travail (CHSCT) dans « tous les établissements ou entreprise occupant habituellement plus de cinquante salariés ». Le Code de 2015 et son décret d'application parleront eux de "Comité de Santé et Sécurité au Travail" (CSST) en maintenant les mêmes conditions de création dudit organe. Remarquons cependant que le terme "hygiène" est remplacé tout au long du nouveau texte par celui de "santé", comme pour insister sur le fait que ce comité a un champ d'action plus large dans le domaine sanitaire touchant notamment l'assainissement, la prévention des risques, le bien être mental, moral et physique des travailleurs.

Ainsi, les questions de santé et sécurité au travail seront débattues à l'échelle des entreprises, au sein d'un comité réunissant des « sachants » en la matière, avec un rôle plus ou moins actif des travailleurs.

L'on remarque que la composition de cet organe a été revue, avec le retrait des représentants de l'Administration dudit organe. L'administration se limitera juste au contrôle des activités du comité avec possibilité d'assister à ses réunions à titre de consultant occasionnel.

Les entités chargées de ce contrôle sont la Médecine du Travail, l'Inspection du Travail et la Caisse Nationale de Prévoyance Sociale. On peut noter dès lors que les ministères en charge des mines, des travaux publics et de la santé n'y auront plus droit de regard.

Cet historique fait, notre étude comparative s'attardera plus amplement sur les changements intervenus au niveau de cet organe pris en sa substance actuelle : c'est-à-dire un organe bipartite, propre à chaque entreprise. Pour ainsi

dire, notre analyse comparative portera sur le Code de 1995 et son texte d'application, et le code 2015 et son texte d'application en la matière.

EVOLUTIONS DU CHSCT AU CSST A TRAVERS LE DECRET DE 2020

Les changements portent sur la constitution (A), les attributions (B), la composition (C) et le fonctionnement (D).

A- Innovations relatives à sa constitution

Le comité de santé et sécurité au travail est institué dans les entreprises de plus de 50 travailleurs.

Cependant, lorsque l'effectif n'atteint pas les 51 travailleurs, la délégation du personnel, "joue le rôle du CSST", conformément à l'article 2 du décret. Nous pouvons dire dès lors que le CSST est appelé à exister pleinement dans toutes les entreprises, ou du moins celles de plus de 10 travailleurs⁸.

Aussi, et nous pensons qu'il y a en cela une évolution majeure, on a ici une extension des missions des délégués du personnel qui sont beaucoup plus affirmées qu'à l'article

61.12 du Code du Travail⁹. Ceux-ci ne sont plus cantonnés à la simple mise en application ou à la proposition de certaines mesures, mais ils sont appelés à exercer de plein droit toutes les missions du CSST.

B- Innovations relatives aux attributions du CSST

Au niveau des attributions, toutes les missions du CSST restent identiques à celles du CHST. Elles se résument au contrôle, à l'analyse des risques professionnels et des conditions de travail et en la proposition d'actions préventives.

Toutefois il faut souligner une avancée relative au fait que le CSST est à présent consulté pour toute décision d'aménagement modifiant les conditions d'hygiène et de sécurité contrairement à avant où ces aménagements devaient forcément être.

À suivre

LEXIQUE

(1) Publié au Journal Officiel de la République de Côte d'Ivoire (JORCI) sous le numéro 74 du 14 septembre 2015.

(2) Nous utiliserons ce terme générique pour désigner les fonctionnaires agents techniques de la Direction Générale du Travail intervenant dans les services d'Inspection du Travail, que sont les Administrateurs du Travail et des Lois Sociales, les Attachés du Travail et des Affaires Sociales et les Contrôleurs du Travail.

(3) Ce rôle leur est conféré par l'article 91.3 du Code du travail.

(4) Loi N°64-290 du 1er Août 1964

(5) Décret n° 65-128 du 2 avril 1965 fixant les attributions, la composition' et le fonctionnement du comité technique consultatif d'Hygiène et de Sécurité du Travail. Ce décret fait partie d'un grand ensemble de textes réglementaires pris en application du Code de 1964.

(6) Loi n°95-15 du 12 janvier 1995 portant Code du Travail (Journal Officiel n°8 du 23 février 1995) modifiée par la loi n°97-400 du 11 juillet 1997, JORCI n°29 du 17 juillet 1997.

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, absolution et dénonciations... Tout y passe !

Ça peut arriver...

Je viens de finir un entretien avec une jeune dame, pour un poste d'assistante marketing.

Au début de l'entretien, je lui ai posé deux questions. De quoi parle l'offre ? Et, quel est le rôle de l'assistante marketing ?

Elle n'a pas pu répondre à ces deux questions et par la suite, silence radio. Elle avait l'air déboussolée et découragée du fait de ne pas pouvoir donner de réponses. Cela pouvait se lire facilement sur son visage.

Mon premier réflexe a été de lui demander, qu'est ce qui ne va pas ? Elle m'a fait savoir qu'elle ne savait pas ce qui lui arrivait et que d'habitude tout se passait bien lors des entretiens auxquels elle prenait part.

Suite à cela, je l'ai encouragée, j'ai aussi essayé de détendre l'atmosphère et je lui ai demandé « Qu'est-ce qu'on fait ? On stoppe l'entretien ou on le reprend à zéro ? ».

Elle a choisi la deuxième option, et tout s'est bien passé. Je l'ai retenue pour la seconde étape du processus.

Notre rôle, en tant que recruteur, est d'aider les candidats à donner le meilleur d'eux-mêmes lors de l'entretien, afin de mieux les évaluer et cerner tout leur potentiel. Aussi, tout le monde a droit à une seconde chance.

Soyons humains ! Car ce genre de situation peut arriver à tous !

Mel Akpa

Founder and Manager chez WIT Entreprise

(Se faire) Débaucher à tout prix !!!

Plusieurs entreprises sont arrivées dans certains pays en grandes pompes. Elles ont fait de gros tapages médiatiques, elles ont proposé d'énormes salaires aux candidats, elles ont DÉBAUCHÉ des dizaines de salariés chez la concurrence. Puis quelques mois plus tard, ELLES ONT FAIT FAILLITE !

Et plusieurs pères de familles se sont malheureusement retrouvés à la rue. Plusieurs mères de familles se sont retrouvées avec des regrets ; le regret de n'avoir considéré que l'aspect financier. Plusieurs jeunes vivent encore aujourd'hui avec le regret de s'être fait emballés par la nouveauté, pourtant leurs carrières professionnelles avaient bien démarré. Les plus chanceux ont pu obtenir des droits, d'autres sont toujours en procès.

Qu'est-ce qui n'a pas marché avec ces entreprises ? Peut-être qu'il n'y a pas eu d'études approfondies sur les habitudes des consommateurs. Ont-elles minimisé la force de la concurrence et les risques ? L'environnement sociopolitique ? N'étaient-elles pas assez solides, contrairement à ce qu'elles ont voulu faire croire ? Ou peut-être simplement que les choses n'ont tout simplement pas marché comme elles l'auraient voulu. On n'en sait trop rien !

Ce qu'on sait par contre, c'est QU'IL EST BON DE SE FAIRE DÉBAUCHER, MAIS IL EST MIEUX DE SE FAIRE "BIEN" DÉBAUCHER ! Si vous êtes dans une entreprise, même peu connue qui vous paie régulièrement votre salaire, qui respecte votre travail, qui respecte vos droits,

une entreprise dans laquelle il y a de belles perspectives d'évolution, ne soyez pas trop gourmand, restez-y !!!

Je connais des entreprises peu connues qui font des chiffres extraordinaires,

qui traitent avec respect leurs salariés et qui leur versent une rémunération bien plus importante que certaines grandes entreprises, faisant l'objet de convoitises, ne versent à leurs salariés.

Prenez soin de vos acquis ! Et même si vous souhaitez démissionner pour des questions de reconversion professionnelle ou d'évolution de carrière, analysez avec délicatesse la portée de votre décision et renseignez-vous sur la future entreprise avant de vous envoler. Autrement, vous risquez de rester dans les airs et ne plus jamais atterrir (Double Goumin). « Les ivoiriens connaissent ! »

Aux entreprises ! En 2019, mon Continent comptait 34 millions de chômeurs, selon une étude réalisée par l'Organisation Internationale du Travail (OIT), un continent dont on dit de la jeunesse, qu'elle en est l'avenir. La COVID-19 n'a sans doute rien favorisé. Comprenez donc qu'on a suffisamment de problèmes. Evitez s'il vous plaît de compléter la liste des chômeurs en débauchant des personnes et ensuite en les mettant à la rue pour vos propres erreurs de calculs. Car, chez nous en Afrique quand un Chef de Famille perd son emploi, c'est en moyenne 20 personnes qui dorment chaque soir le ventre vide.

Marie-France GONDO

Consultant RH

Même les déserts reflorissent...

Le saviez-vous ? Même les déserts reflorissent alors ne désespérez pas pour votre carrière ! Il y a quelques temps, j'ai découvert une très belle ville qui longtemps a été une zone désertique. Pendant que les miens, autour de moi, s'activaient à profiter des attractions, mon cœur me disait : « waouh si un désert peut devenir une zone aussi moderne et développée pourquoi quelqu'un essaierait de faire croire à un individu que sa carrière est morte et enterrée ».

Ce matin je viens particulièrement dire à une personne

qui se lamente sur ses échecs et ses mauvais choix qu'elle a encore la possibilité de trouver en elle cette étincelle qui pourra faire fleurir son désert. Oui, si vous me lisez, croyez-le je l'ai vu, je l'ai observé, je l'ai admiré les déserts reflorissent. Certes il vous faudra du courage du travail acharné mais un pas après l'autre, si vous vous y mettez dès maintenant cette situation amère que vous traversez aujourd'hui ne pourra qu'être un mauvais souvenir.

Marlène Lisi. G. Kouakou

Recruteur chez Société Générale

Crier injustices pour agir pareillement...

J'ai vu des personnes se prêter à tous genres de bassesses pour garder leurs emplois. J'ai entendu parler de licenciements abusifs. J'ai connu la discrimination au travail. J'ai appris les fausses accusations. J'ai vu la méchanceté de certains managers. J'ai appris la haine. J'ai vu la tricherie s'installer au sein de certaines entités. J'ai appris tant de choses tout au long de ma carrière qu'un jour, j'ai su exactement quel genre de manager je n'aimerais pas devenir !

On dit trop souvent qu'on ne donne que ce que l'on reçoit. Si on a reçu de l'amour, on ne peut que donner de l'amour. Un enfant qui a reçu de la haine et du mépris durant son enfance pourrait devenir un mauvais parent pour sa progéniture.

Et si on décidait plutôt de devenir le contraire de ce qui nous a blessé par le passé ? Vous qui n'avez pas eu la chance d'être embauché parce que votre père n'était pas l'ami du PDG. Vous qui avez été abusivement licencié. Vous qui avez subi des harcèlements sous toutes leurs formes. Il est probable qu'un jour, avec travail et abnégation, ça soit vous qui pilotiez le navire. Mais quand ce jour arrivera, ne faites pas ce que vous avez appris.

Soyez différent !!!! Donnez la chance à Coco Émilia, la fille de la vendeuse du coin de la rue dont la mère n'a aucune relation, de devenir Directrice de la Communication ; donnez la chance à Zack MWEKASSA ce jeune diplômé, d'obtenir son tout premier stage chez vous. Formez-le ! Apprenez-lui les réalités d'Entreprise, donnez la chance à Emmanuelle Keita, la jeune étudiante qui n'a pas fait Harvard, mais plutôt Nangu Abrogoua, qui n'a même jamais pris l'avion, mais qui a voyagé à travers Google de devenir votre plus proche collaboratrice.

Permettez à Emma Lohoues d'obtenir un emploi en qualité de DAF si elle a les compétences requises, sans mettre en avant la discrimination du genre (Croyez-moi, les femmes sont d'une richesse inébranlable !) Mais surtout, donnez-vous la chance à VOUS-MEME de contribuer à la réalisation du rêve d'une personne et à son épanouissement professionnel et personnel.

Autrement, à quoi auront servi toutes ces injustices si c'est pour agir pareillement ?

Marie-France Gondo

Consultant RH

Faites preuve de professionnalisme...

Un conseil RH : Quand un chasseur de tête ou recruteur vous aborde sur LinkedIn, prenez la peine de lui répondre même si vous n'êtes pas à l'écoute du marché.

Un simple : « merci mais je ne suis pas à l'écoute actuellement/ gardons contact... » peut faire la différence. Ne soyez pas indifférents ou blasés vis à

vis des recruteurs et ne donnez pas l'impression que vous êtes hautains ou pas professionnels car cela peut se retourner contre vous. Aujourd'hui, vous n'êtes pas à l'écoute, un jour vous le serez peut-être ! Faites preuve de professionnalisme et de politesse aussi.

Inès Lamouchi

Talent Acquisition chez ITpart Group

Et maintenant, comment faire de la DRH une formation essentielle ?



On dit souvent que la crise sanitaire a permis de mettre en lumière les métiers véritablement utiles à la société. Dans la liste, personne ne songerait à mentionner les DRH. Et pourtant... depuis mars 2020, certains secteurs de l'économie sont à l'arrêt, d'autres au ralenti, d'autres encore en surchauffe. Mais toutes les entreprises ont un point commun : les directions des ressources humaines y tournent en surrégime. Alors, produits non-essentiels, les DRH ? La gestion du capital humain peut devenir plus que jamais une fonction vitale de l'entreprise... modulo plusieurs combats stratégiques que les DRH doivent mener, et une posture qu'ils doivent impérativement (et rapidement) adopter.

Qu'il s'agisse de mettre en place l'activité partielle, le télétravail, le passage au distanciel pour la formation ou le recrutement en 100% digital, les DRH n'ont pas manqué d'occupations pendant cette crise. Ils ont fait ce qu'on leur demande le plus souvent : les pompiers. Ils ont géré le risque, dans l'urgence et la boule au ventre. Mais ils ont aussi pu se consacrer, ce qui arrive plus rarement, à l'innovation RH en mode forcé. Espérons que cette période d'expérimentation obligatoire portera ses fruits dans le « monde d'après ».

Guerre de l'image, guerre des talents, guerre de l'attention : les trois vents contraires du DRH

Mais ne nous leurrions pas : dans bien des cas, les pesanteurs et les freins à l'œuvre avant la pandémie auront tôt fait de reprendre leurs droits. Et avec eux, les 3 vents contraires qui soufflent à la proue de la fonction RH depuis longtemps. Quels sont-ils ?

Le premier de ces vents est l'image : le DRH a une réputation épouvantable ; quand il en a une. Une étude OurCompany de 2017 révélait que pour les salariés interrogés, les premiers qualificatifs qui venaient à l'esprit au sujet du DRH étaient « absent » et « inexistant ». Le DRH est également perçu comme privilégiant l'intérêt de la hiérarchie aux dépens de ceux des salariés, contrairement à la promesse d'humanité contenue dans son titre. Et quand bien même aurait-il des velléités sociales, on le juge impuissant à les mettre en œuvre, ou trop prudent dans leur poursuite.

Ce premier vent contraire est d'autant plus dommageable qu'il entrave l'entreprise dans sa lutte contre le deuxième : l'intensification de la guerre des talents. Dans un pays où le

chômage conserve un niveau structurel inédit, la proportion d'entreprises qui déclarent rencontrer des difficultés de recrutement croît d'année en année – de moins du tiers en 2016 à plus de la moitié en 2020, selon l'enquête Besoins de main-d'œuvre de Pôle Emploi. Or, selon un rapport de France Stratégie d'août 2017, l'obstacle viendrait bien en partie de l'incapacité des entreprises à identifier précisément leurs besoins et à les formuler : une compétence, justement, très attendue des DRH. Attirer, fidéliser, susciter l'engagement : ces missions essentielles des ressources humaines apparaissent prises en défaut dans nombre d'entreprises françaises. Quand 6 salariés sur 10 déclarent être ailleurs dans leur tête 1 ou 2 jours par semaine (Ipsos/OurCompany, 2020), il y a des questions à se poser tant sur la culture managériale que sur la gestion du capital humain.

Ce qui nous amène au troisième défi à relever pour les DRH : celui de l'attention. Le développement du télétravail ne fait que rendre plus concrète la bataille de l'attention,

mais celle-ci lui préexiste. Il y a 24 heures dans une journée, et la concurrence est acharnée pour capter chaque minute de notre temps, entre les annonceurs les plus divers : entreprises commerciales et médiatiques, famille, amis, hobbies, rêves et simple curiosité... L'employeur n'est que l'un des compétiteurs parmi d'autres dans ce ballet permanent du racolage numérique. Le DRH doit jouer sa partition dans cette cacophonie, en rendant l'entreprise intéressante pour les candidats comme pour les collaborateurs. Attirer l'attention, retenir l'attention, mais aussi... faire attention aux individus.

Quel « R » à la DRH ?

Dans ce contexte hostile, quelle est l'identité de la DRH ? L'expression « ressources humaines » rebute beaucoup de monde, en semblant rabaisser l'humain à une ressource parmi d'autres. Mais le « R » de DRH a d'autres sens possibles, qui incarnent les différentes facettes du métier. Il y a le « R » de Risques, qui correspond à l'expertise légale et réglementaire, et qui monopolise une large part du temps de travail des DRH. Le « R » de « Ressources » renvoie à la gestion des talents en réponse au besoin de compétences de l'entreprise. Le « R » de Richesse humaine se situe sur l'autre versant, celui de la valorisation des parcours et des individualités. Enfin, le « R » de Relation positionne le DRH en interlocuteur de proximité des salariés, à l'écoute de leurs questions et de leurs attentes.

En pratique, sur le terrain, le R de Risques prédomine. Même si les DRH, quand on les interroge, aspirent à s'investir davantage dans les trois autres. Ils se voient d'abord, selon une enquête Cegos, dans un rôle de conseil auprès des salariés et des managers, ainsi que de partenaire stratégique du changement. Je crois, pour ma part, que la DRH doit s'échapper du carcan de l'expertise juridico-technique pour s'investir résolument dans la Relation Humaine. L'expression renvoie à une vieille école de pensée issue des années 1930, et tend à revenir à la mode, sous la pression des contempteurs du mot « ressources ». Il reste à lui donner un contenu fort, une méthode, des outils.

Recentrer la DRH sur son cœur de métier : l'Humain

Comment s'y prendre, concrètement ? Comment faire en sorte que le recentrage sur la relation humaine ne se traduise pas par une énième injonction à bien faire

qui finira noyée sous le flot des urgences quotidiennes ?

Une possibilité est de décider d'un recentrage radical de la fonction. Dans une DRH, il y a du juridique, du social, du fiscal, de l'administratif, du technologique. Mais aucune de ces compétences ne lui est spécifique. Ce qui définit la fonction RH, c'est son objet : l'humain. Pour se recentrer sur ce dernier, la DRH pourrait se délester de pans entiers de son activité au profit de spécialistes internes ou externes. La paie, la formation, le recrutement sont déjà couramment confiés à des prestataires. Mais ils pourraient aussi bien l'être à d'autres directions : le juridique à la direction du même nom, la paie et l'administratif à la direction administrative et financière, l'achat de formation à la direction des achats... C'est un pas plus radical encore, parce que cela suppose, pour un DRH, de se déposséder de ce qui peut lui apparaître comme des parcelles de pouvoir. Mais c'est à ce prix qu'il pourra se recentrer sur son cœur de métier : l'écoute et l'accompagnement de l'humain.

Il s'agit, en somme, d'appliquer à la fonction RH la logique de l'externalisation : confier à des experts les tâches techniques à moindre valeur ajoutée, pour se consacrer à sa propre expertise, celle véritablement contributive au développement de l'entreprise.

Exploiter les possibilités du marketing RH

Deuxième piste d'action : une fois dégagé le temps nécessaire à développer son rôle de « direction des relations humaines », la DRH a besoin d'outils, de méthodes, pour y parvenir. Les outils du marketing RH me semblent les mieux à même de répondre à un triple besoin : percevoir l'environnement, innover, asseoir la crédibilité de la fonction.

Le marketing RH, rappelons-le, consiste dans un premier temps à identifier le « marché » de la DRH, composé de ses parties prenantes (collaborateurs, managers, dirigeants, candidats...) ; puis à lui appliquer les recettes et les outils du marketing client. En segmentant ce marché en différentes cibles, en les interrogeant sur leurs attentes et leurs perceptions, en étant à l'écoute de leur feedback, le marketing RH permet à la DRH d'avoir une visibilité claire sur son environnement. Elle peut alors mettre en place une offre de services RH pertinente et remédier aux irritants identifiés par ses cibles. Un cycle écoute – identification – innovation – évaluation – rectification

peut se mettre en place et susciter un processus continu d'amélioration de l'expérience collaborateur, de l'expérience manager et de l'expérience candidat.

C'est avec ce type de démarche que la DRH pourra véritablement prendre sa place au sein de l'entreprise et jouer pleinement son rôle : non pas celui de sous-direction interservices affiliée au juridique et à l'informatique, mais celui de spécialiste de la principale ressource de l'entreprise : l'humain.

Tirer les leçons de la crise sanitaire

Car oui, l'humain est le moteur de l'entreprise. Même si un usage abusif de ce propos a pu en faire un mantra managérial creux, il faudrait être fou ou aveugle pour ne pas voir, après la crise que nous venons de traverser, que l'entreprise tient avant tout sur ses collaborateurs, leurs compétences et la qualité de leurs relations. Quand les locaux ne sont plus là pour incarner l'entreprise, quand tout ou partie de l'appareil productif est à l'arrêt forcé, quand la pérennité de l'organisation est suspendue à la reconstitution quotidienne d'une communauté virtuelle, force est de reconnaître que l'entreprise est, avant tout, une collectivité de femmes et d'hommes engagés vers un même but.

Dans le monde d'après, il sera très tentant de revenir aux méthodes d'avant. Il va y avoir un gros travail d'inventaire à effectuer : qu'est-ce qui a marché pendant la crise ? Que nous a-t-elle appris ? Que faut-il garder ? Que faut-il changer ? Que faut-il inventer de nouveau ? Il n'y aura pas de réponses uniques à chacune de ces questions. Mais la DRH, armée de son trousseau d'outils marketing RH, est incontestablement la mieux placée pour y répondre de façon pertinente, informée et innovante. Il y a un rôle à prendre. Pour le saisir, il lui faudra faire preuve d'une qualité essentielle : l'audace. C'est à cette audace, faite d'innovation et d'affirmation de soi, que j'invite aujourd'hui l'ensemble des DRH.

THOMAS CHARDIN

Expert des Ressources Humaines et du Marketing. Il est par ailleurs spécialiste des technologies dédiées au management des RH, senior advisor de start-ups RH, conférencier, intervenant au CNAM et à l'Université Paris II Panthéon – Assas. Parlons RH

Source : parlonsrh.com

Magazine 100% RH

RHmag

Partageons l'expérience RH

Votre Magazine
100% RH

Diffusion

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



**A partir de 2022, RH Mag passe de bimestriel (02 mois)
à trimestriel (03 mois)**

www.rhmag.ci



A2i Services Intégrés
aux Entreprises

DES MISSIONS, DES VALEURS HUMAINES

Le Spécialiste de l'Emploi et de l'externalisation

A2i est une société de service aux entreprises, spécialisée dans les ressources humaines et l'externalisation. Depuis 2017, en Afrique, A2i n'a cessé d'enrichir son offre en développant un panel de prestations dédié aux ressources humaines, aux environnements de vie et de travail.



Recrutement

**Travail
Temporaire**

Portage Salarial

**Placement
Marins / Offshore**



**Conseil en Droit
Social & GRH**

**Formation
Continue**



**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 : 16 BP 12 ABIDJAN 16**



E-mail : **info@a2i-interim.com**
Site Web : **www.a2i-interim.com**

RH AWARDS

5^{ème}
Édition



MANAGER SOCIAL

Samedi **04**
Déc. 2021

20h00

SOFITEL ABIDJAN HÔTEL IVOIRE