

DOSSIER

**TRANSFERT INTERGÉNÉRATIONNEL DES
COMPÉTENCES EN ENTREPRISE**

QUEL EST LE RÔLE DE LA DRH?



Activités physiques et sportives
& performance du travailleur

Habib Sanogo

Directeur Général INJS Côte d'Ivoire

“ Il est conseillé aux entreprises de faire faire des activités physiques à leur personnel ”



Fonds International pour le Développement de la Retraite Active



RETRAITÉ PRÉ-RETRAITÉ "SALARIÉ" ENTREPRISE/MUTUELLE

Promouvoir une retraite active en offrant des services financiers et non financiers innovants



Domiciliation



Epargne



Crédit



Monétique



E-Banking



Couverture santé



Assurance



Préparation à la retraite

Votre retraite, la plus belle des expériences

(+225) 27 22 55 87 87 .Fax: (+225) 27 22 44 32 86 Cocody 2 Plateaux, 7^{ème} Tranche, Boulevard Latrille.

www.fidra.ci

infos@fidra.ci

@fidraci

BP 23 CIDEX 2 ABIDJAN



LA PRATIQUE DU SPORT DANS LES PERFORMANCES DES COLLABORATEURS EN ENTREPRISE

Le sport occupe une place importante dans la vie des Hommes et des Entreprises. Aujourd'hui, des concepts en vogue tels que le Team Building et l'esprit d'équipe sont confortés et construits par la pratique du sport.

La pratique régulière du sport a un impact bénéfique et des bienfaits sur la santé physique et psychologique des collaborateurs et corrélativement, sur leur productivité et leurs performances individuelles et collectives.

C'est dans cette optique que les entreprises inscrivent de plus en plus la pratique collective du sport au nombre de leurs activités ludiques et de leur programme périodique de détente, de divertissement.

Le sport accompagne donc la mise en œuvre des plans de travail annuel, semestriel, trimestriel et mensuel, budgétisés des entreprises. L'activité physique fait partie des précieux sésames

pour vaincre l'anxiété, la pression et le stress professionnels. La pratique du sport en entreprise permet de réduire l'absentéisme en entretenant la motivation et le sentiment d'être en famille.

Elle réconcilie les collaborateurs avec le cadre professionnel et les motive à remplir sans cesse de nouveaux challenges.

Sous ce rapport, nos entreprises doivent s'engager résolument dans une démarche de promotion et de valorisation du sport pour améliorer leur image globale et apparaître aux yeux de leurs "clients internes et externes" comme des entreprises modernes et attractives.

C'est à ce prix que nous pourrions construire des entreprises innovantes, performantes et compétitives avec des Hommes dont l'énergie et la vitalité

traduisent la réalité de cette citation extraite de la dixième satire de Juvénal : « Mens sana in corpore sano » autrement dit, « un esprit sain dans un corps sain ».

Le sport accompagne donc la mise en œuvre des plans de travail annuel, semestriel, trimestriel et mensuel, budgétisés des entreprises. L'activité physique fait partie des précieux sésames pour vaincre l'anxiété, la pression et le stress professionnels.

Entreprise Editrice
INTELLIGENCE
SARL au capital 10 000 000 FCFA

Directeur de Publication
Ange Tra Bi

Directeur de Rédaction

Jacques N. Koulou
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

Rédacteurs
Arsène Diomandé
Alexis Kacou Bi
Adama Coulibaly
Emmanuel Djê Bi

Infographie
INTELLIGENCE

Service commercial
Cel. : (225) 01 02 48 85 03
Cel. : (225) 01 01 06 37 46
Tél. : (225) 27 22 47 54 30

BAMAKO
Tél. : (223) 20 80 14 70
OUAGA
Tél. : (226) 25 33 42 57

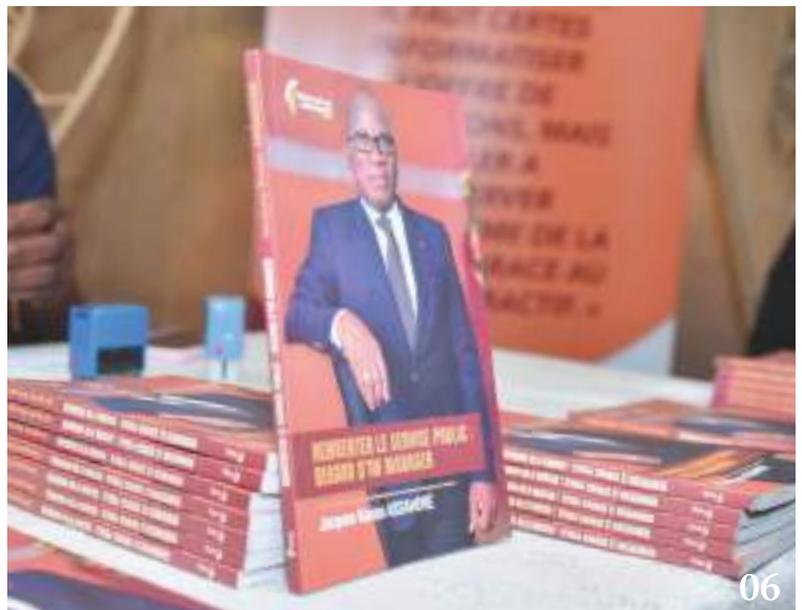
Impression
HOODA GRAPHICS
Adresses
Cocody-Riviéra 3
Cité COPRACI
01 BP 10 671 Abidjan 01
www.rhmag.ci
rhmag@mzkgroup.info

Dépôt légal
11685 du 19 Janvier 2015

Tirage
5 000 exemplaires



N°47



06 ACTUALITÉS

- 06 Mémoires de Managers 2 / Jacques Konan Assahoré dédicace son ouvrage : « Réinventer le service public : regard d'un Manager »
- 08 Recrutement et fidélisation / Des discussions initiées afin de développer des stratégies pour attirer les Talents 2022
- 09 Workshop RH 30 de l'AGRH-Yop / Comment implémenter une politique RSE dans la GRH ?
- 12 Edition 2022 des JNMétiers/ Les JNCM-JNDC ouvrent le bal

14 PUBLI-REPORTAGE

- 14 Journée don de sang à PLASTICA / Le DG et son personnel sauvent des vies

18 CONTRIBUTIONS

- 18 Moussa Dembélé, Expert Consultant en Management du Capital Humain / L'efficacité de votre Stratégie de Rémunération et Avantages sociaux
- 26 Aude-Ellen Coffie Kpalou, Fondatrice du Cabinet HCI & Partners / L'évaluation à 360 degré : quel avenir en Côte d'Ivoire?
- 44 Leïla Richard Touma, Fondatrice du Cabinet Grey Search Africa/ Les 4 formes de sexisme professionnel
- 46 Eric Camel, PDG et Éditorialiste à ANGIE / La communication interne, alliée sous-estimée dans l'engagement des salariés
- 54 Aboubakar Kanté, DRH EDM / Retraites du personnel salarié & calcul de pensions : cas du Mali
- 56 Abdoul Aziz Mahamadou, Consultant-Formateur en Management des Ressources Humaines / Comment fidéliser ses salariés ?



20 DOSSIER TRANSFERT DES COMPÉTENCES

20 Transfert intergénération des compétences en entreprise : La DRH a-t-elle un rôle à jouer dans ce processus ?

30 DOSSIER SPORT

30 Bien-être et performance / Les enjeux de la pratique de l'APS sur la performance du travailleur

34 Les APS du Rotary Club Abidjan Atlantis en images

36 Habib Sanogo, Directeur Général INJS : « Il est conseillé aux entreprises de faire faire des activités physiques à leur personnel »

49 CAS PRATIK

49 4 clés pour optimiser la qualité de vie au travail et faire évoluer son dispositif de performance managériale en 2022.

50 INTERVIEW RH

50 Marie-France Adjo, DRH Centaures Routiers Groupe : « Plus un collaborateur est content, plus il est engagé... »

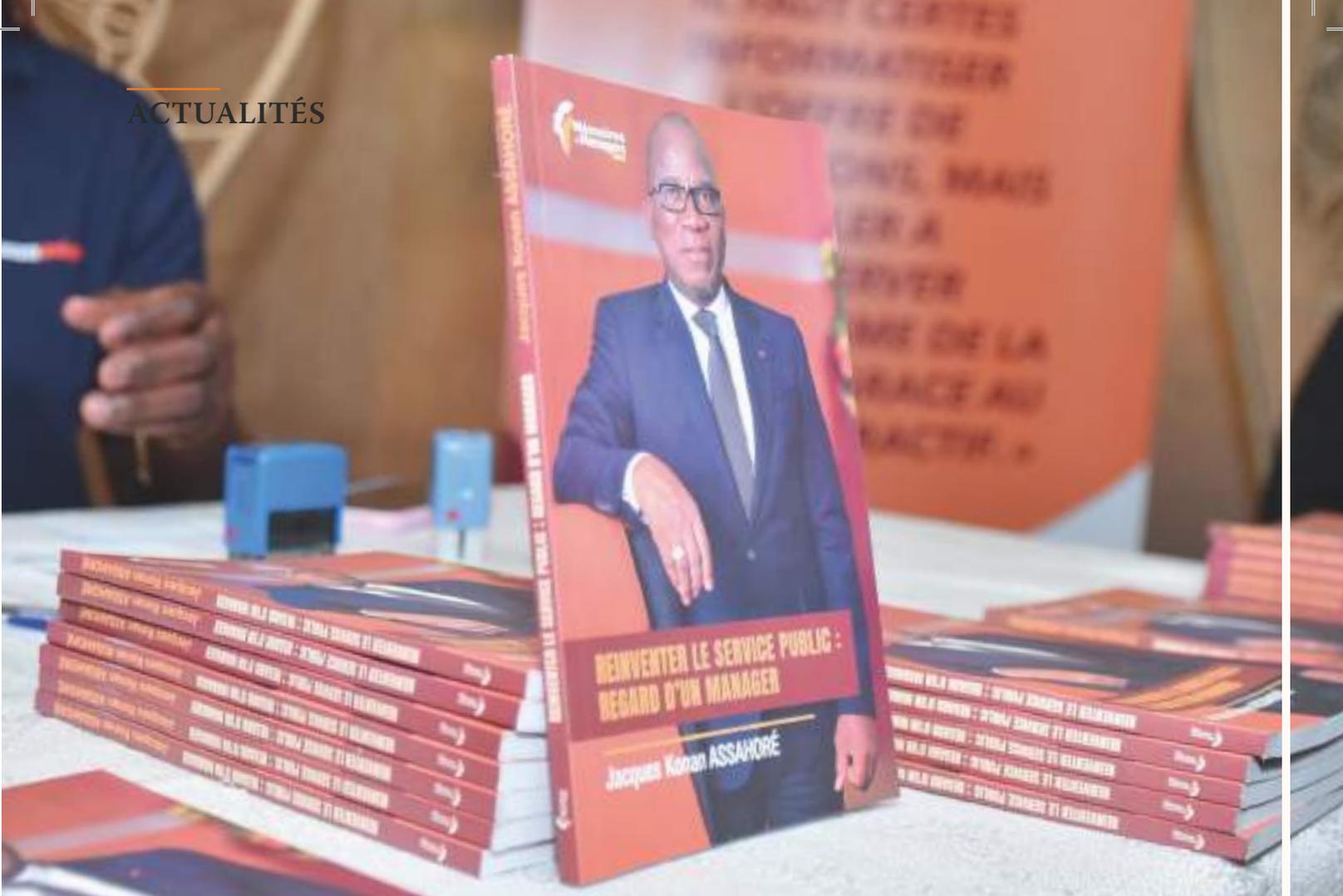
52 OUTILS RH

52 Les outils qui accompagnent la conduite du changement !

58 TRIBUNE LIBRE

60 SUR LE NET

60 Culture RH



Mémoires de Managers 2

Jacques Konan Assahoré dédicace son ouvrage « Réinventer le service public : regard d'un Manager »

« Réinventer le service public : regard d'un Manager », est l'intitulé de l'ouvrage de 113 pages dans lequel l'auteur, Jacques Konan Assahoré, Directeur général du Trésor et de la Comptabilité Publique, partage avec les lecteurs, son rêve de renouveler le service public suivant les principes fondateurs du Nouveau Management Public (Nmp). La cérémonie de dédicace de cette œuvre a eu lieu le jeudi 10 mars 2022, au Sofitel Hôtel Ivoire d'Abidjan-Cocody.

Sur chaque page crayonnée, M. Assahoré laisse voir dans son livre, les défis du secteur privé, notamment en termes de culture de la performance, de gestion axée sur les résultats, d'efficacité et d'efficience de l'action administrative, de qualité de la gestion publique et de la satisfaction des usagers. À l'en croire, l'administration publique doit être à la hauteur.

En substance, l'auteur fait part de sa volonté d'innover en permanence par la modernisation des outils de travail et des méthodes de gestion, avec comme levier,

la transformation digitale axée sur l'offre de service et la relation client. « Cet ouvrage est ma modeste contribution à la réforme managériale des administrations publiques, afin de les rendre plus performantes et mieux, au service du citoyen », a dit M. Assahoré avant d'ouvrir la brèche de la conférence-débat autour de son livre.

Dans son allocution inaugurale, Monsieur Ange Tra Bi, Directeur de publication des Editions Mémoires de Managers, a donné les raisons de la création de cette maison d'édition. Selon lui, 60 ans après nos



indépendances, on ne lit que des ouvrages occidentaux, pour la grande majorité. Un constat qu'il a fait, dit-il, lors de ses nombreux passages dans des bibliothèques. Par ailleurs, M. Ange Tra Bi note la nécessité de lire les Managers qui laissent une marque positive après leur passage dans une entité. Et ce, au regard de la mutation de la Côte d'Ivoire. « Pendant que nous sommes en train de révolutionner la Côte d'Ivoire, pendant qu'elle est en train de s'imposer davantage dans la sous-région ouest africaine et même au-delà, nous pensons que nous avons construit des hommes, des sommités que nous devons lire (...) quand un Manager quitte ses fonctions, c'est une bibliothèque qui brûle », a indiqué Ange Tra Bi, par ailleurs Associé-gérant de MZK Group Intelligence, avant de justifier « (...) qu'en dehors des passations de service, ce n'est pas évident qu'on laisse de solides et véritables successions ».

Théophile Ahoua N'Doli, Inspecteur général d'Etat a félicité pour sa part, l'auteur du livre pour avoir mis à la disposition du public cet ouvrage qui se présente à ses yeux, comme un véritable gain dans le domaine du

management public. "Cet ouvrage offre de la matière à renforcer les connaissances dans ce domaine, et permet à notre administration publique d'être à la hauteur du secteur privé notamment en termes de culture de performance de gestion axée sur les résultats, d'efficacité, d'efficience de l'action administrative de qualité de la gestion publique (...). J'encourage les Managers à écrire pour les générations futures", a incité M. Théophile Ahoua N'Doli, par ailleurs, Parrain de la cérémonie.

Pendant près de trois heures de dédicace, ce sont plus de 500 personnes dont des ministres et des directeurs généraux qui ont afflué vers la salle Casino du Sofitel Hôtel Ivoire.

Il faut noter que Jacques Konan Assahoré est un technocrate rompu à la gestion des finances publiques. Il capitalise un parcours professionnel riche et diversifié au sein de l'Administration du Trésor public. Réinventer le service public, est pour lui aujourd'hui, la réalisation de son rêve.

Emmanuel Djè Bi



Recrutement et fidélisation

Des discussions initiées afin de développer des stratégies pour attirer les Talents 2022

Une Table ronde de partage d'expériences sur les stratégies de recrutement et fidélisation en entreprise a été organisée le jeudi 3 février 2022, à la Chambre de Commerce et d'Industrie Libanaise de Côte d'Ivoire (CCILCI), à Abidjan, à l'initiative du cabinet GREY SEARCH AFRICA.

La rencontre visait à rassembler les Chargés de recrutement, Directeurs des Ressources Humaines (DRH) et Chefs d'entreprises pour un partage de savoirs, poser des problématiques et initier les discussions pour développer des stratégies de recrutement 2022, les techniques modernes et efficaces pour attirer les meilleurs Talents et les fidéliser en entreprise.

Situant l'enjeu de l'entrevue, Leïla Touma, Fondatrice-Dirigeante de GREY SEARCH AFRICA a tenu à préciser que le développement des stratégies de recrutement 2022 et la mise en place de ses objectifs visent à résoudre les besoins de recrutement et anticipent les éventuelles démissions en entreprise. « Nous avons voulu réunir les

DRH, les Chargés de recrutement, les directeurs d'entreprises pour développer les stratégies de recrutement 2022. Il faut mettre en place des objectifs pour cette année afin de résoudre les besoins de recrutement et pouvoir aussi anticiper les éventuelles démissions. Le recrutement, c'est une philosophie du cerf-volant. Il faut avoir les pieds sur terre et la tête en l'air, être créatif, avoir du bon sens et toujours s'accompagner des gens meilleurs que soi. Recruter, c'est avoir aussi une démarche proactive », a-t-elle indiqué.

Par ailleurs, Leïla Touma a fait savoir qu'il faut avoir aussi « une stratégie de recrutement tout en prévoyant un plan B et C au cas où il y aurait une démission ou des licenciements à venir. Il faut surtout inclure toute l'entreprise et les différents départements dans le processus de recrutement.

Au cours de cet échange convivial, chacun des participants a pu échanger et développer de bonnes pratiques entre autres, aller toujours au cœur des besoins de l'employé et/ou du collaborateur et chercher à connaître ses aspirations au sein de l'entreprise.

Emmanuel Djé Bi



Employabilité

Une simulation d'entretien d'embauche avec le Rotaract Club Abidjan Lagune

Une simulation d'entretien d'embauche a été organisée par le Rotaract Club Abidjan Lagune, le samedi 19 mars 2022, à BEM Management school, Abidjan-Cocody, afin de permettre aux "jeunes étudiants" d'être très réactifs lors de leur premier entretien d'embauche.

Situant l'enjeu de cette rencontre, Ange Kouakou, Présidente de Rotaract Club Abidjan-Lagunes, a signifié que : " On a remarqué que lors d'un premier entretien d'embauche, c'est toujours une catastrophe. Il y a des étudiants très brillants issue des meilleures écoles, mais qui ne savent pas se tenir lors d'un entretien d'embauche où même rédiger un CV"

À en croire la première responsable des rotaractiens, cette simulation d'entretien qui se fait depuis six (6) ans, est toujours d'actualité au regard des difficultés liées au marché de l'emploi. C'est pourquoi soutient-elle : "Au sortir de cette activité, nous espérons que ces étudiants, qui ont fait le test, auront des armes nécessaires pour pouvoir affronter le

monde du travail".

Cette activité a eu pour thème : « Le candidat idéal ». Ainsi, pendant près de trois heures, des étudiants présents, ont pu faire face, les uns après les autres, aux séances de simulation qui ont abouti au choix du candidat idéal.

Les étudiants, pour leur part, ont exprimé leur satisfaction d'avoir participé à cette rencontre qui a réduit le "taux de stress" qu'ils ressentiraient lors d'une "phase réelle d'entretien d'embauche".

Il faut noter que ces séances de simulation ont été réalisées aussi grâce à l'appui d'un cabinet Ressources Humaines (RH). "Ce cabinet nous a aidés à traiter les CV en fonction des stages que nous avons reçus", a reconnu Mme Kouakou non sans adresser un mot de remerciement à ses partenaires entre autres MZK group Intelligence et Conselior qui les accompagnent dans leurs l'exécution de leurs missions respectives.

Le Rotaract est un organisme de jeunes âgés de 18 à 35 ans ayant pour principal but de faire la promotion du service par le leadership, de la paix, du développement économique et social, de la lutte contre la pauvreté et les maladies.

Emmanuel Djè Bi



Workshop RH 30 de l'AGRH-Yop

Comment implémenter une politique RSE dans la GRH ?

Le workshop RH 30 de l'Amicale des gestionnaires des ressources de Yopougon (AGRH-Yop) s'est déroulé le 19 février 2022 toujours au Palm Club d'Abidjan-Cocody. Le thème retenu pour cette session : « Comment implémenter une politique RSE dans la GRH ? », a été animé par Ghislaine Bohoussou, DRH & RSE de CFAO Motors RCI.

Les membres de l'Amicale étaient comme d'habitude nombreux à venir se former et partager leurs expériences. Le speaker principal, la chargée de la politique RSE de CFAO Motors et par ailleurs DRH, a communiqué sur son expérience RSE notamment celle de son entreprise. Ghislaine Bohoussou a présenté, en substance, les indicateurs d'alerte d'un mauvais environnement de travail, non sans évoquer les différentes étapes de l'implantation de la politique RSE

dans la GRH. « Structurer et organiser le pilotage de sa politique RSE ; identifier les enjeux RSE ; mobiliser les équipes en interne ; élaborer le plan d'action ; établir une stratégie de communication ». Un détail important qu'elle a voulu faire passer : « la stratégie RSE doit nécessairement être rattachée à celle de l'entreprise ».

Alexis Kacou Bi



Photo de famille Workshop RH 30



Workshop RH 31 de l'AGRH-Yop

Kadio Morokro livre 4 astuces de la fonction RH

Le Directeur Général de PETRO IVOIRE, Kadio Morokro était l'invité de l'Association des Gestionnaires des Ressources Humaines, le samedi 26 mars. Une rencontre instructive qui a permis à la communauté des RH présent au Palm Club, de se donner les outils permettant d'optimiser leur management des Hommes.

Certaines entreprises ne pourraient échapper à la théorie de Pierre Bourdieu. Qualifiées de champs humains, ces entreprises constituent un espace de vie où les interactions, des cultures différentes ou similaires et les émotions s'entremêlent dans la poursuite du capital économique. Le DRH n'en demeure pas moins un acteur clef dans cet espace. Il peut détenir des ressources importantes en vue de préserver le lien social favorable à l'acquisition de richesses durables. Parmi les ressources à la portée du DRH, Kadio Morokro cite le fait de comprendre la stratégie globale de l'entreprise et de s'y aligner. À l'instar du journaliste fidèle à la ligne éditoriale de son journal, le DRH ne devrait pas se départir des objectifs stratégiques de son entreprise car sa stratégie RH est liée aux aspects stratégiques. La seconde astuce consiste à être un créateur de valeurs en suscitant des retours sur investissements en termes de recrutement par exemple.

Le recrutement de profils à fort potentiels, la cohésion sociale, l'esprit d'équipe ou la dynamique de groupe peuvent être mis à l'actif du gestionnaire des ressources humaines. La troisième astuce invite la communauté des RH à tenir compte du volet culturel, notamment les dimensions religieuses et symboliques. À ce propos, Kadio Morokro considère par exemple que le mouton de tabaski offert par une entreprise à un collaborateur pourrait être considéré par celui-ci comme l'acte le plus gratifiant de son employeur à son égard. Cet acte de générosité peut créer un déclic ou devenir un instrument de stimulation, de motivation et d'engagement. Enfin, la dimension psychologique est l'un des aspects les plus sensibles. Il

est donc important d'humaniser l'espace de travail afin de créer un équilibre permettant l'expression des talents individuels et collectifs. En d'autres termes, il s'agit d'éviter de traiter les collaborateurs comme des machines.

Adama Coulibaly



Kadio Morokro

Le Directeur Général de PETRO IVOIRE



Edition 2022 des JNMétiers

Les JNCM-JNDC ouvrent le bal

Les JNMétiers 2022 ont ouvert leurs portes ce jeudi 24 mars 2022 avec les Journées nationales de la communication et du marketing (JNCM) interfacées avec les Journées nationales du développement commercial (JNDC), la dernière-née des journées. Yamoussoukro et l'Hôtel Président ont, comme de coutume, accueilli cette énième édition placée sous le thème principal « Plateformes digitales et développement commercial ».

Ce sont une centaine de professionnels de la communication, du marketing, du commercial et de la relation client qui se sont retrouvés aux JNCM-JNDC 2022 pour débattre des sujets locaux de leur corps de métier. L'occasion se prêtait dans la mesure où, comme l'a souligné, dans son discours inaugural, le Président du Réseau ivoirien des communicants (RICOM) et par ailleurs Directeur communication de la CIE, Dominique Kalif, les professionnels suscités « sont confrontés à des challenges de plus en plus élevés et des méthodes toujours plus innovantes. Pour construire et consolider l'image de marque de leurs entreprises, fidéliser leurs clients, conquérir de nouveaux marchés et développer la qualité commerciale de leurs organisation, lesdits professionnels sont donc appelés à créer de la richesse via des stratégies adaptées qui se veulent de plus en plus concertées ».

Avant lui, le Commissaire délégué des JNMétiers et Directeur des Opérations à MZK GROUP/INTELLIGENCE Patrick Appia, qui, au-delà des remerciements adressés aux partenaires et sponsors, aux participants, aux speakers (nos experts locaux) et aux officiels, notamment Cissé Sakandé, DG de SNEDAI Technologie et Keynote speaker et Dominique Kalif, Directeur communication de la CIE et par ailleurs Président du Réseau ivoirien des communicants (RICOM), a situé l'auditoire sur les enjeux de la mise en interface des JNCM et des JNDC. Pour lui, « La mise en interface des métiers de la Communication, du Marketing, de la relation clients et des métiers du développement commercial lors de cette session s'inscrit dans une dynamique de renforcement des compétences dans vos métiers respectifs, mais surtout de compréhension des interactions entre ces deux métiers connexes, pour une meilleure intégration au sein de vos organisations respectives ».

Notons que les JNCM-JNDC 2022 se sont tenues sur deux (2) jours, les 24 et 25 mars 2022. Elles ont été meublées, d'une part par un volet scientifique avec conférences et ateliers et un volet ludique avec séance d'activités physiques et sportives (APS) et d'un dîner de clôture, d'autre part.

Alexis Kacou Bi



Le Commissaire Délégué des JNMétiers, **Patrick Appia**



Président du RICOM, **Dominique Kalif**



Keynote speaker, **Cissé Sakandé**



Moments de retrouvailles



Instants Networking



Séance sportive

JOURNÉE DON DE SANG À PLASTICA

Le DG et son personnel sauvent des vies

Les 4, 5 et 6 mars 2022, une campagne de don de sang s'est déroulée en zone industrielle de Koumassi. A l'initiative de l'entreprise PLASTICA en collaboration avec la Clinique Farah, ce sont 1500 poches de sang qui étaient attendues pour cette 3ème édition.

L'objectif de ces journées organisées sur trois (3) jours était de sauver des vies par la lutte contre la pénurie de sang au Centre national de transfusion sanguine (CNTS) de Treichville. Cette opération de "don de sang" a été possible grâce aux employés de la société PLASTICA et aux communautés environnantes qui ont compris le bien-fondé de cet acte dans l'espoir de sauver des vies humaines.



Le DG de PLASTICA, Abbas Baddredine pendant son discours



Les officiels présents



Les employés de PLASTICA sont sortis nombreux



L'enregistrement...



...avant la prise de sang



Les différentes étapes du don de sang



La collation



Le service de la Croix Rouge



La photo de famille

RÉGIME SOCIAL DES TRAVAILLEURS INDÉPENDANTS



CNPS

NOUVEAU RÉGIME



Login : 2720252100

Juliette Bitty

Agricultrice - Présidente de coopérative agricole

TÉLÉCHARGE L'APPLICATION !

COMME MOI... POUR T'ENRÔLER SANS TE DÉPLACER !



Rendez-vous en agence, sur www.cnps.ci
Et sur la nouvelle application mobile RSTI



Offre soumise à conditions, sous réserve d'éligibilité

V-1825/CSP/21

LA CNPS, MAINTENANT C'EST POUR TOUT LE MONDE !

Lancement Officiel de l'Application Mobile Visa APaym



VISA | APAYM



COMMENT SCANNER ET PAYER SANS FRAIS

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





L'efficacité de votre Stratégie de Rémunération et Avantages sociaux en sept (7) points clés. (Stratégie et Politique Comp & Ben)

Moussa Dembélé

*Expert Consultant en Management du Capital
Humain / DG – CGR Consulting*

La rémunération et les avantages sociaux vont au-delà de la simple notion de salaire et font référence aussi aux compensations et aux autres avantages monétaires et non monétaires offerts par une entreprise à ses employés en échange du travail fourni.

Il est important de retenir qu'une bonne politique de Rémunération et Avantages sociaux constitue l'une des clés majeures du management des talents, de la motivation, de l'engagement du personnel, et un support à la performance des organisations.

Du point de vue de la typologie, la politique de rémunération est le résultat d'une recherche constante d'équilibre global dans l'entreprise autour des quatre facteurs qui sont :

L'équilibre économique (logique de marketing RH, positionnement et marché, les périphériques ...)

L'équilibre financier (masse salariale et marge de manoeuvre de l'entreprise, proportion aux charges fixes, valeur ajoutée, quelles actions de croissance ...)

L'équilibre social (recherche d'éléments de motivation et prise en compte, culture relative aux avantages, justice organisationnelle, équité ...)

La responsabilité légale (encadrement juridique, respect des dispositions de lois et accords collectifs ...)

Ce faisant, la prise en compte des 7 points clés ci-dessus vous permettra d'assurer la qualité de vos stratégies et systèmes de rémunération et avantages sociaux.

La rémunération et les avantages sociaux vont au-delà de la simple notion de salaire et font référence aussi aux compensations et aux autres avantages monétaires et non monétaires offerts par une entreprise à ses employés en échange du travail fourni.

Budget de rémunération :

La stratégie devrait inclure l'approche de l'organisation en matière d'affectation des montants de rémunération aux salaires et avantages sociaux. Cette allocation budgétaire déterminera quelle part du budget de la rémunération totale sera consacrée au salaire et quel pourcentage sera dépensé en avantages sociaux et autres éléments d'incitations.

Développement de grilles de salaires :

Développer des échelles de salaires pour garantir que le salaire des employés est compétitif par rapport aux autres organisations. Pour être compétitif, il est important de comparer des emplois similaires dans la même industrie et de créer une structure de rémunération. Nous vous conseillons de vous appuyer sur les résultats de marché d'une enquête de rémunérations et avantages sociaux conduite par des professionnels du métier et à laquelle vous avez participé en tant que société du panel.

Audit / vérifications des rémunérations :

Les marchés changent, il est donc important d'effectuer des audits de salaires de routine pour s'assurer que les échelles de salaires reflètent les tendances de rémunération actuelles dans un secteur particulier. Pensez aussi aux enquêtes de salaires pour un meilleur positionnement. Lors de la réalisation d'un audit, l'objectif est de déterminer dans quelle mesure ces emplois particuliers sont compétitifs et quelles sont les exigences du marché extérieur.

Les avantages sociaux :

De nombreuses organisations utilisent des avantages sociaux, en plus du salaire, pour attirer et retenir les employés. Leur objectif est d'être compétitif du point de vue de la couverture santé, la retraite, le remboursement de frais et d'autres avantages car ils comprennent que cela peut être le facteur déterminant pour un candidat à un emploi, et qui décide d'accepter un poste dans une organisation, ou pour un employé qui envisage de partir.

Un système de Management de la performance :

Il est important d'avoir un processus structuré de gestion de la performance pour s'assurer que les employés atteignent les objectifs de l'entreprise et sont évalués régulièrement. Ce processus devrait inclure l'élaboration d'objectifs annuels, des évaluations annuelles du rendement et un processus structuré pour l'encadrement / coaching des employés.

Conformité avec la législation :

Une stratégie de rémunération bien définie comprendra des exigences légales

pour garantir que l'organisation se conforme à toutes les lois du pays en la matière. L'objectif est d'éliminer les biais dans les décisions d'embauche et d'assurer la conformité avec les lois telles que le salaire minimum, la rémunération des heures supplémentaires, la prime minimum de transport, etc.

Une administration structurée des données de rémunération :

Comme pour tout autre processus opérationnel, la structuration est importante. Élaborez un processus de revue annuelle des salaires, une vérification des salaires. Définissez un calendrier cohérent du processus et assurez-vous que quelqu'un est responsable de tous les domaines de rémunération. Une stratégie de rémunération globale peut être le fondement de la création d'un environnement qui reconnaît et récompense le rendement des employés et contribue à établir une solide culture d'engagement des employés.

Une stratégie de rémunération bien définie comprendra des exigences légales pour garantir que l'organisation se conforme à toutes les lois du pays en la matière.



Panel de Haut niveau TALK Capital Humain 2021
Webinaire : « La transmission intergénérationnelle des compétences en entreprise »

Panelistes

- Mme. Edwige ADOHINZIN
Past Président ANPGRH BÉNIN & AFDIP
- Mme. Marion NAVARRE
Directrice Conseil - Human Capital
DELOITTE AFRIQUE FRANCOPHONE
- M. Atadoul Ismail ANOUAR
Directeur Central / Vice Président
AGEF-MAROC
SG AFDIP
- M. Jacques CANGAH
Senior Manager
Human Capital Local West Africa
DELOITTE CÔTE D'IVOIRE

Modérateurs

- M. Alioune Mawa FAYE
Past Président AFDIP
- Mme. Vanessa LASSEY
Manager Consulting
DELOITTE CÔTE D'IVOIRE

60 min

Transfert intergénérationnel des compétences en entreprise

La DRH a-t-elle un rôle à jouer dans ce processus ?

Deloitte Côte d'Ivoire et le Réseau Ivoirien des Gestionnaires des Ressources Humaines (RIGRH) ont organisé le 09 décembre 2021 un webinaire sur le thème : « Transfert intergénérationnel des compétences en entreprise ». Un panel de conférenciers rompus aux questions RH a pris part à cette activité pour répondre aux interrogations que suscitent cette thématique, notamment qu'est-ce qui doit-être transmis ? Entre qui se fera cette transmission ? Comment va être organisée la transmission dans nos entreprises en général et surtout nos entreprises africaines en particulier ? La DRH a-t-elle un rôle à jouer dans ce processus de transfert intergénérationnel de compétences ? Si oui, quelles sont les spécificités à prendre en compte ? Existe-t-il des outils ou des méthodes qui doivent

être privilégiés dans ce transfert ? Quelle importance stratégique et quel crédit accorder au transfert de savoir professionnel pour le développement et la pérennité des entreprises africaines ?

Les différents conférenciers étaient Edwige Adohinzin, Past-Président ANPGRH Bénin & AFDIP, Marion Navarre, Directrice Conseil – Human Capital Deloitte Afrique Francophone ; Aloui Ismail Anouar, Directeur central / Vice-Président AGEF-Maroc SG AFDIP ; Jacques Cangah, Senior Manager Capital chez Deloitte CI ; Alioune Mawa Faye, Past Président AFDIP ; Vanessa Lassey, Manager Consulting Deloitte CI ; Carine Zigui, Consultant Capital humain Deloitte CI.

Pour Alioune Mawa Faye, Past-Président de l'AFDIP et modérateur du

panel, le transfert intergénérationnel de compétences permet de capter les connaissances tacites et explicites de vos travailleurs les plus expérimentés. Il permet d'organiser le transfert de compétences avec la relève désignée. « C'est un thème que nous laissons de côté très souvent alors qu'il est très intéressant comme sujet. En effet, il est très important de s'intéresser aux patrimoines de connaissances de l'entreprise (...) À tout ce savoir professionnel qui existe dans nos entreprises et qui risque de disparaître, de se volatiliser parce que tout simplement, on n'y prend pas garde notamment en fin d'année lorsqu'arrivent les départs à la retraite... On perd beaucoup de ressources en termes de connaissances et de savoir. C'est ce mouvement cyclique des ressources humaines

Nous sommes clairement dans une logique de sauvegarde des savoir-faire de l'organisation. Cette transmission est inhérente au maintien des expertises, de la qualité de la prestation et de l'activité.

auquel sont confrontées toutes les entreprises. Cela bien évidemment fait partie de la vie de l'entreprise. Les GRH sont tenus de suivre et accompagner ce processus... »

Nous vous proposons à présent, de larges extraits des interventions à chaud des différents conférenciers.

L'importance stratégique de cette thématique dans le développement, la résilience et la pérennité des entreprises en général et africaines en particulier.

Marion Navarre, Directrice Conseil – Human Capital Deloitte Afrique Francophone : la réflexion portée sur cette thématique démontre que nous sommes clairement dans une logique de sauvegarde des savoir-faire de l'organisation. Cette transmission est inhérente au maintien des expertises, de la qualité de la prestation et de l'activité. Aujourd'hui, si nous ne sommes pas en mesure de garantir le maintien et l'évolution du niveau de compétences, si nous ne sommes pas capables d'accorder une attention particulière à cela, forcément à un moment, l'organisation ou l'entreprise va périr. C'est donc un devoir pour l'entreprise que de pouvoir anticiper là-dessus. Il faut souligner, d'une part, les compétences claires

et réellement indispensables au fonctionnement et aux bonnes opérations de l'organisation, et, d'autre part, celles critiques parce que difficiles à recruter et qui génèrent effectivement une problématique de transmission des compétences, d'appréhension de cette transmission aussi très particulière.

Aussi, voudrais-je dire qu'il y a un intérêt à prêter réellement attention au sujet. Je pense que c'est essentiel parce qu'une entreprise a besoin de grandir. Concrètement, soit elle capitalise sur des compétences qu'elle va chercher à l'extérieur en recrutant, soit elle va capitaliser sur des compétences qu'elle a déjà dans son organisation. Dans les deux cas, l'objectif reste le même, celui de transmettre et de pérenniser les compétences. Mais pour moi, il faut capitaliser sur des compétences existantes dans l'entreprise, les transmettre aux générations plus jeunes qui arrivent mais aussi donner la possibilité à ceux-là de transmettre leur savoir-faire compte tenu des nouveaux métiers, des nouveaux outils... Cela, pour moi, reste un des leviers de croissance de l'entreprise : le pouvoir de capitaliser sur les compétences intérieures plutôt qu'extérieures.

Alaoui Anouar, Directeur central / Vice-Président AGEF-Maroc / SG AFDIP : Je pense que ce qui est important dans cette question de transmission de compétences intergénérationnelles, c'est qu'elle représente une composante structurelle dans certains contextes voire dans certaines entreprises. Elle va même parfois influencer le mode de travail à part entière dans une entreprise voire même influencer tout le mode de vie des individus dans cette organisation. Et l'une des choses également importantes est la mémoire vive de l'entreprise à préserver, à utiliser et à faire profiter aux autres de façon indispensable. Tous ces mécanismes et rouages

que nos anciens et nos « seigneurs » ont pu mettre en place doivent être la mémoire de l'entreprise, ce sont eux qui faciliteront l'intégration des générations futures et l'accompagneront à développer et pérenniser l'entreprise. Les exemples sont multiples à travers le monde ; des entreprises qui ont perdu leur mémoire et qui à la fin, se sont retrouvées en faillite ou en défaillance totale juste parce qu'on a oublié de prendre soin du capital matériel, immatériel et des expériences des seniors qui y ont travaillé. C'est aussi permettre, à ces jeunes qui arrivent dans l'entreprise, une intégration très rapide et leur favoriser un développement accéléré qui capitalisera sur le vécu, sur les expériences précédentes mais aussi



Alfoune-Faye



Marion-Navarre

les aider à rentrer dans le vif du sujet très rapidement. Ils pourront également apprendre des choses très pertinentes pour les entreprises surtout avec les nouveaux métiers, à travers leur savoir-faire beaucoup plus interconnecté que les anciennes générations (seniors),. En somme, pour moi cette transmission intergénérationnelle des compétences dans l'entreprise est capitale voire indispensable.

Le DRH a-t-il un rôle à jouer dans cette transmission intergénérationnelle des compétences dans les entreprises ? Est-ce réellement son rôle dans ce processus de transmission des connaissances dans les entreprises Africaines?

Fabrice Cangah, Senior Manager Capital chez Deloitte CI : Ce que je

pourrais ajouter, c'est qu'à Deloitte, il y a deux (2) ans, nous avons fait une étude, les HR Trends. Dans cette étude, quand nous avons posé la question aux entreprises, 75% d'entre elles disaient qu'il était important d'avoir des équipes multigénérationnelles au sein de leurs effectifs. Avoir des équipes multigénérationnelles, bien entendu, cela sous-entend pour moi de faire cette transmission de compétences ; elle est donc clairement stratégique parce qu'elle va permettre de pérenniser l'activité, permettre de créer de la continuité. C'est une question hautement stratégique parce qu'une entreprise évolue dans le temps; elle évolue avec son environnement nécessitant, par ailleurs, un renouvellement de valeur ajoutée, de compétences.

Edwige Adohinzin, Past-Président ANPGRH Bénin & AFDIP : Avant de commencer, je voudrais remercier le président du RIGRH, Soro Souleymane et toute son équipe, également dire merci à toute l'équipe Deloitte pour cette opportunité qui m'est donnée de débattre de ce sujet qui est vraiment d'actualité. Au sein de notre entreprise, nous sommes en pleine réforme actuellement face à un marché très exigeant. Nous nous sommes fixés comme objectif stratégique d'améliorer l'expérience employé et de développer nos talents. Nous travaillons à ce que cela soit vécu au quotidien. Que peut-être alors l'apport du RH dans le processus de passation intergénérationnelle de compétences ? Je tiens à préciser que la transmission générationnelle des compétences n'est pas l'affaire d'une seule entité, c'est à tout le monde de s'y mettre, le manager comme le collaborateur concerné. Le DRH, pour sa part, a un rôle très important à jouer puisque c'est lui qui met en place les outils RH.

Le tutorat inversé a vu le jour notamment avec l'utilisation des nouvelles technologies. Ici, c'est

le junior qui coache le senior. Les jeunes ont des compétences à transmettre aux seniors dans certains domaines. Les nouvelles technologies et les réseaux sociaux sont très utilisés par les jeunes, qui peuvent donc partager leurs connaissances aux seniors .

Qu'avons-nous fait à notre niveau ? Nous avons commencé à élaborer une banque de compétences : savoir quelles sont les compétences stratégiques pour l'entreprise ? Quelles sont celles critiques et qui sont ceux-là qui tiennent ces compétences pour que le transfert se fasse ? Nous faisons ensuite

Le tutorat inversé a vu le jour notamment avec l'utilisation des nouvelles technologies. Ici, c'est le junior qui coache le senior. Les jeunes ont des compétences à transmettre aux seniors dans certains domaines.

l'évaluation de chaque employé par rapport à ses compétences que nous avons identifiées (...).

Marion Navarre, Directrice Conseil – Human Capital Deloitte Afrique Francophone : Pour rebondir juste sur un point soulevé par Madame Adohinzin, c'est vrai qu'il y a évidemment une très forte responsabilité de la direction des ressources humaines dans la transmission intergénérationnelle des compétences mais cette responsabilité, à mon sens, est structurée sur des questions qui tournent autour de l'ordre managérial. Oui, le DRH impulse mais c'est très important d'impliquer la direction générale et les managers

parce que, in fine, ce sont les managers opérationnels qui ont, en premier lieu, réellement besoin des compétences sur le terrain. Si on veut confier cette tâche exclusivement à la DRH, la rentabilité ou la réalisation ne sera pas totale et pleine en mon sens. C'est un point très important qu'il faut souligner et les autres l'ont clairement dit auparavant.

Maintenant pour répondre effectivement à la question de Vanessa, je pense qu'aujourd'hui aussi, les entreprises ont identifié dans l'enjeu de la transmission intergénérationnelle, la problématique du jeune qu'on doit intégrer. C'est aussi très important parce que la méthodologie d'apprentissage pour les nouvelles générations est très différente de celle des anciennes générations ; on l'a tous dit, cette fameuse génération XYZ est un peu touche-à-tout, elle a la latitude d'avoir l'information accessible immédiatement via le digital. Tout ceci oblige alors les sachants qui vont transmettre leurs compétences, à analyser, comprendre et modéliser le schéma de transmission en fonction donc de cette génération qui va recueillir le savoir. Et je pense que ça aussi c'est une donnée intéressante à considérer.

Obligation de mettre en place un dispositif de gestion des emplois

Fabrice Cangah, Senior Manager Capital chez Deloitte CI : D'abord, je pense que ce sont des questions qui sont aujourd'hui sur la table de notre gouvernement et qui ont été confiées au ministère du tutelle. Ensuite, si nous voulons implémenter des dispositifs qui existent déjà dans des entreprises d'une certaine taille, cela veut dire que c'est un dispositif porteur qui de facto, a un coût. Cela exige, cependant, une certaine dépense et des investissements, non seulement en temps, en énergie et en ressources financières et humaines. On peut alors se retrouver en face d'entreprises locales qui vont peut-

Aujourd'hui les entreprises ont identifié dans l'enjeu de la transmission intergénérationnelle, la problématique du jeune qu'on doit intégrer. C'est aussi très important parce que la méthodologie d'apprentissage pour les nouvelles générations est très différente de celle des anciennes générations.

être tâtonner ou tergiverser avant de faire le pas. C'est vrai qu'il y a ce volet législatif de l'Etat qui doit donner le tempo mais il y a de la sensibilisation à faire avant tout, au niveau même des entreprises. Et c'est en cela que je rejoins Mmes Adohinzin et Navarre quand elles affirmaient que le rôle de la gestion des compétences ne devrait pas être exclusivement réservé à la DRH, elle ne doit pas être toute seule par rapport à cette problématique de transfert des compétences. C'est un vrai travail de fournis pour savoir quelles sont les compétences qu'il faut pour chacune de nos activités qu'on soit sur l'opérationnel ou qu'on soit sur du support. Le portage politique du projet à l'intérieur de l'entreprise est aussi important ; si le DG et le Conseil d'Administration portent le projet, forcément cela facilitera la mise en place du dispositif. Cela veut donc dire qu'il faut avoir du temps, si on ne l'a pas, il faut peut-être le

confier à une structure qui va vous accompagner en contrepartie de ressources financières. Et c'est là que reviennent les mêmes questions : « Est-ce que nous sommes en phase ? Doit-on y aller ou pas ? Qu'est-ce qu'on y gagne ? C'est là où justement la politique de communication que prônent les professionnels RH est importante parce que leur position, celle d'être à côté du DG, leur permettra de lui montrer clairement les gains soit en temps, soit en compétences, soit en performances ou encore par anticipation de l'avenir.

Les outils dont disposent la DRH...

Alaoui Anouar, Directeur central / Vice-Président AGEF-Maroc / SG AFDIP : Pour les outils, le plus classique que tous les GRH favorisent, c'est le team building qui nécessite une certaine organisation. Il ne faudrait pas qu'on ait, d'un



côté, les seniors et les moins jeunes de l'autre. Il faudrait plutôt former un groupe mixte dans lequel les deux (2) générations se retrouvent avec leurs différentes cultures et leurs manières de voir.

Le second outil est selon moi, le mentorat. Et à ce niveau, il ne faut pas oublier qu'il existe le mentorat inversé caractérisé par une transmission des compétences du jeune au senior. Prenons mon propre exemple. J'ai une équipe mixte composée de seniors et de jeunes. Par rapport à cette digitalisation qui nous a été imposée par la pandémie à Coronavirus, nous avons vu les seniors se rapprocher très souvent des jeunes pour apprendre ces nouvelles technologies. C'était donc un exemple de mentorat inversé auquel nous avons assisté.

Je voudrais juste insister sur le fait que le problème ne réside pas dans les outils mais plutôt dans l'animation. C'est en cela que je rejoins les autres intervenants sur le fait que c'est une thématique qui implique toutes les entités de l'entreprise. Le duo DG-DRH doit être soudé et fort. De plus, il faut des outils adaptés à la population et à la spécificité des entreprises...

Edwige Adohinzin, Past-Président ANPGRH Bénin & AFDIP : Au titre des outils, je tiens à ajouter qu'il y a par exemple la communauté de pratique qui permet de faire des transferts

de savoirs et de compétences. Pour animer ce genre d'outil, l'on permet à des membres de cette communauté de bénéficier d'une des expériences d'un groupe de pairs avec lesquels ils peuvent échanger, transmettre des savoirs dans les deux (2) sens ; cela facilite beaucoup le transfert des

Je voudrais insister sur le fait que le problème ne réside pas dans les outils mais plutôt dans l'animation. C'est en cela que je rejoins les autres intervenants sur le fait que c'est une thématique qui implique toutes les entités de l'entreprise.

compétences. Chez nous par exemple, nous mettons en place l'approche par compétences qui nous permet d'avoir des référentiels métiers, de définir des profils de compétences, de constituer une banque de compétences... On procède aussi à une évaluation pour savoir exactement ce qu'il faut apporter à celui qui a besoin de compétences pour tel ou tel autre domaine. Ce qui nécessite de mettre en place des

guides de coaching et des manuels de mentoring. Dans certains cas, on peut également avoir des plans de développement personnel ; par contre pour les talents avérés, nous mettons en place des plans de développement accéléré dans la mesure où ce sont des gens qu'il faut suivre d'une manière spéciale et assidue afin qu'ils ne quittent pas l'entreprise. Nous avons aussi des programmes d'échanges entre corps de métiers et surtout travailler à la mise en place de plans de formation par métier. Dans ce cas précis, le DRH a un rôle important à jouer dans la mise en place de cet outil.

Dans l'approche par compétences, lorsque nous avons une compétence, nous essayons de la décortiquer afin d'en tirer tous les éléments nécessaires et adaptés en termes de savoir, savoir-faire, savoir-être. Ce mécanisme nous permet de ne pas transférer des connaissances obsolètes. Une chose est d'avoir des connaissances et une autre est de savoir les mettre en pratique pour en tirer profit. Les échanges de savoir-faire entre générations et la transmission de compétences facilitent l'apprentissage des métiers, des règles de fonctionnement et de culture d'entreprise.

Ce qu'il faut retenir....

Le transfert intergénérationnel de compétences permet de capter les



COMPÉTENCES INTERGÉNÉRATIONNELLES



connaissances tacites et explicites de vos travailleurs les plus expérimentés. Il permet d'organiser le transfert de compétences avec la relève désignée.

Un enjeu de performance pour les entreprises : Au-delà de l'objectif de lutte contre le chômage chez les seniors et les juniors, la création de contrats de génération permet de favoriser le rapprochement et l'échange de savoirs entre générations. Cela assure à l'entreprise un transfert intergénérationnel des connaissances. Auparavant, les transferts de compétences prenaient un chemin vertical du haut vers le bas (senior vers junior).

Aujourd'hui, la mixité est favorisée ainsi que l'échange de savoirs intergénérationnels, juniors vers seniors et seniors vers juniors. La mixité intergénérationnelle fait baisser le sentiment de mise en concurrence entre salariés, et diminue par conséquent le niveau de stress. Cette pratique favorise l'efficacité et la productivité.

Le tutorat inversé : Le tutorat inversé a vu le jour notamment avec l'utilisation des nouvelles technologies. Ici, c'est le junior qui coache le senior. Les jeunes

ont des compétences à transmettre aux seniors dans certains domaines. Les nouvelles technologies et les réseaux sociaux sont très utilisés par les jeunes, qui peuvent donc partager leur connaissance aux seniors.

Le succès de la transmission des savoirs intergénérationnels implique la prise en compte de certaines bonnes pratiques, notamment transmettre les pratiques porteuses de performance pour l'entreprise ; définir l'objectif et les critères de réussite, les moyens nécessaires au déroulement de l'activité de transmission ; mobiliser les acteurs. Des entretiens réguliers entre seniors et jeunes sont nécessaires afin d'identifier les éventuels freins pour voir comment les lever ; communiquer dans l'entreprise sur le dispositif, afin de valoriser et reconnaître l'investissement des acteurs concernés.

Aller au-delà : favoriser les interactions entre jeunes et seniors :

Il est nécessaire d'accompagner le transfert des compétences intergénérationnel par des campagnes de sensibilisation auprès de tous les acteurs de l'entreprise. Cela favorise les interactions entre jeunes et seniors. La sensibilisation peut se

faire via l'organisation de séminaires intergénérationnels, la formation des recruteurs sur l'intégration des seniors dans l'entreprise... Une réelle culture de la diversité peut alors se développer.

Pour conclure, la réussite du transfert des savoirs intergénérationnels passe par le respect de quelques bonnes pratiques. Elle nécessite cependant, la diffusion en amont, d'une culture de la diversité, qui est un gage de performance au sein des organisations. Ce rassemblement des générations permet d'échanger, de dépasser des stéréotypes et de prendre conscience de la richesse engendrée par la diversité.



L'évaluation à 360 degré : quel avenir en Côte d'Ivoire?

Aude-Ellen Coffie Kpalou

Fondatrice du Cabinet HCI & Partners

Persuadé qu'un individu ne naît pas leader mais qu'il le devient, le PDG de l'entreprise VICKS a lancé différentes recherches sur les qualités managériales menées par l'institut « Center for Creative Leadership » en 1970 aux USA, qui ont conduit à la mise au point du 360, qui s'est ensuite étendu dans le monde notamment en Europe.

Lorsqu'on pense au système d'évaluation 360 degré, plusieurs questions peuvent se poser : Quels sont les véritables enjeux de l'évaluation à 360° ? Est-il adapté à toutes les entreprises ? Peut-il s'appliquer dans l'écosystème ivoirien, et à tous les collaborateurs ? Comment et pourquoi le mettre en place ?

Comme son nom l'indique, le système d'évaluation à 360° conduit à une analyse et à une évaluation complète du collaborateur concerné. Il s'agit précisément d'un système d'évaluation faisant intervenir toutes les parties prenantes qui ont un lien, direct ou indirect, en amont ou en aval, avec le collaborateur évalué dans le cadre de son travail. Il s'agit généralement du supérieur hiérarchique, des collègues, des subordonnés N-1, mais aussi des clients, des fournisseurs et des partenaires ... Le terme 360 degré ne fait pas seulement référence aux intervenants mais aussi aux éléments qui seront évalués à savoir les compétences techniques,

les compétences comportementales, les compétences managériales, les aptitudes relationnelles, le pilotage de l'activité...

Il peut s'adresser à tous les collaborateurs mais il est principalement à destination des managers, des responsables de service, des cadres et cadres dirigeants, et tous ceux qui doivent, dans le cadre de leur travail, collaborer avec différents niveaux hiérarchiques et interagir avec des personnes externes tel que les commerciaux.

La plupart du temps, les individus croient que ce qu'ils pensent est vrai et ils comprennent la plupart des choses basées uniquement sur leur système de pensée.

La mise en place de ce type d'évaluation peut servir deux buts principaux.

- **S'auto évaluer** : le manager peut lui-même souhaiter connaître ses points forts et faibles dans un objectif de perfectionnement et de performance per-

sonnel,

- **Evaluer les managers** : cette méthode peut être exigée par la hiérarchie avec pour objectif notamment de prendre une décision relative à une promotion, à une augmentation de salaire ou encore pour avoir un avis sur le management des managers.

De manière générale, nous pouvons retenir que l'objectif d'une évaluation à 360 degré est de permettre d'évaluer les compétences d'un manager mais aussi de mettre en exergue les divergences de perception entre ce que le manager pense bien faire dans le cadre de son travail et la façon dont cela est perçu par son entourage professionnel.

En effet, la plupart du temps, les individus croient que ce qu'ils pensent est vrai et ils comprennent la plupart des choses basées uniquement sur leur système de pensée. Cela est tout aussi vrai dans les relations qu'entretient le manager ou le cadre dirigeant avec ses interlocuteurs et peut être à l'origine de nombreuses tensions. Il est donc important que le celui-ci prenne du recul et puisse avoir un retour sur son travail en tant que manager dans un objectif d'efficacité.

Comment se fait cette évaluation ?

L'entretien à 360° répond à une méth-

L'évaluation à 360 degré peut avoir un bel avenir si seulement les prérequis, à savoir principalement une culture d'entreprise plus participative et une organisation rigoureuse, sont mis en place.

odologie particulière qui comprend 4 phases. Avant la réalisation proprement dite, il faut que la préparation se fasse avec rigueur et organisation. L'élaboration du questionnaire doit se faire avec le plus d'objectivité possible et ne peut être général, ou être utilisé pour toutes les entreprises, car chaque organisation possède des caractéristiques spécifiques, une culture personnelle et une méthode de leadership. Les questions ne doivent pas laisser place à de l'ambiguïté et le nombre doit être suffisant mais pas excessifs, afin d'avoir des résultats exploitables sans prendre trop de temps aux évaluateurs, au risque de les décourager. Il faudra ensuite choisir avec minutie les personnes qui évalueront le collaborateur, car le choix des évaluateurs est tout aussi important pour garantir l'objectivité de la méthode.

Par ailleurs, pour que cette évaluation soit un véritable succès, le service RH de l'entreprise de l'évalué doit impérativement susciter l'adhésion de tous les acteurs en effectuant une communication claire et précise en amont, qui portera sur l'objectif à atteindre, le processus d'évaluation, la confidentialité des informations requises ainsi que sur le déroulé. Il est aussi important de digitaliser les étapes afin de faciliter l'analyse des résultats.

Les phases sont les suivantes :

- **Phase de l'auto évaluation du manager** : le manager évalué va d'abord s'auto évaluer en remplissant le questionnaire préparé

- **Phase de l'évaluation** : dans cette phase, les évaluateurs désignés remplissent le questionnaire anonymement et sans connaître les réponses de la personne évaluée.

Phase de l'interprétation ou analyse des résultats : Une fois que les données sont recueillies, il faut les segmenter et les analyser pour en tirer des conclusions, notamment en utilisant un logiciel d'évaluation des compétences. Ces logiciels vont permettre de comparer les

écarts existants entre la perception qu'à l'évalué de son travail et ce qu'en pense son entourage. Cela peut se faire par la Direction des RH ou par un prestataire externe.

- **Phase de restitution** : Les analyses sont transmises au collaborateur évalué accompagné d'un plan de développement des compétences permettant d'engager les changements nécessaires (comme la mise en place d'outils ou de formations).

Les avantages d'une telle évaluation sont de plusieurs ordres :

- Elle évite les biais car elle permet d'obtenir des résultats provenant de sources diverses et variées. En effet, grâce à la multiplicité des répondants, cette méthode permet de s'assurer que les résultats sont objectifs, complets et fiables. Plus il y a de réponses diverses, plus l'on se rapproche de l'objectivité...

- Elle permet de produire un plan d'action personnalisé pour chaque personne évaluée, en dégageant des pistes de progression adaptées.

- Elle permet à l'évalué de connaître la perception qu'ont ses collaborateurs de son travail, de savoir quelles compétences il maîtrise et quelles sont celles à améliorer. Il a ainsi un avis empirique qui lui permet de mieux appréhender son cadre de travail.

- Elle permet de recueillir de nombreuses informations en matière de management, de communication, d'aptitude relationnelle...

Cette évaluation encourage la communication horizontale

L'évaluation à 360 degré est une pratique très développée dans les entreprises des pays d'Europe du Nord car la culture managériale de ces pays est intrinsèquement plus participative que dans d'autres pays. En effet, on observe que l'inconvénient majeur réside dans la difficulté d'implémenter cette méthode dans les entreprises qui ont des cultures hiérarchiques très fortes. Dans ce type

de culture, l'autorité prône et chaque salarié à un rôle à jouer, certains étant décisionnaires, d'autres étant exécutants. Il serait donc bien difficile de mettre en place ce type d'évaluation à 360 degré, qui requiert une certaine vision managériale et une ouverture d'esprit basé sur une remise en question de son travail par ses collègues et ses N-1 notamment.

De ce fait, on constate que la question est étroitement liée au style de management et de culture d'entreprise présentes dans les organisations voire dans l'écosystème professionnel.

Par ailleurs, il peut être difficile d'analyser des résultats provenant de sources diverses, d'où la nécessité de recourir à des logiciels spécifiques pour le traitement des données.

Il requiert plus de planification et d'organisation que les autres types d'évaluation car s'il n'est pas fait correctement, il peut engendrer des tensions entre collaborateurs. La confidentialité demeure un aspect important dans cette méthode.

Toutefois, certaines entreprises peuvent opter pour une évaluation à 180 degré qui consiste à évaluer l'impact managérial des responsables d'équipe, par les équipes elle-même. Il permet donc au manager de recevoir un feedback sur son management. Les N+1, les collègues, les interlocuteurs extérieurs ne sont pas concernés par ce type d'évaluation qui peut apparaître comme un bon compromis entre l'évaluation classique et celle à 360 degré.

Qu'en est t il en Côte d'Ivoire ?

Ce type d'évaluation n'est pas très répandue dans notre pays notamment du fait que la culture managériale la plus appliquée reste la culture hiérarchique. L'intérêt et l'objectif n'est pas suffisamment bien perçu par les dirigeants qui craignent certainement les tensions que cela peut engendrer.

Néanmoins, il serait intéressant que plus d'entreprises intègre cette méthode car elle garantit d'une volonté de performance professionnelle. Instaurer l'évaluation à 360 degré doit être vu comme un outil de développement des compétences managériales et un cadre de référence concret pour une meilleure connaissance de soi.

Ainsi, l'évaluation à 360 degré peut avoir un bel avenir si seulement les prérequis, à savoir principalement une culture d'entreprise plus participative et une organisation rigoureuse, sont mis en place.



stratégie & innovation

FORMATION MARKETING RH ET STRATÉGIE D'ENTREPRISE DU 11 AU 15 JUILLET 2022 À ABIDJAN

CONTEXTE ET BIEN FONDÉ DE LA FORMATION

Dans l'impitoyable guerre actuelle des affaires, le construit de la capacité stratégique qu'est **LE MIX RESSOURCES ET COMPÉTENCES** a définitivement élu **LE CAPITAL HUMAIN COMME L'INTRANT CRITIQUE STRATÉGIQUE LE PLUS DÉTERMINANT DE LA COMPÉTITIVITÉ DE LONG TERME**.

Les chocs économiques, technologiques, et sociologiques impulsés par la troisième révolution industrielle dont l'énergie motrice est **L'INTELLIGENCE**, produisent **DES HUMAINS AUGMENTÉS SURINFORMÉS, PROPOSANT UNE INCOMPRESSIBLE SOIF D'INDIVIDUATION ET DE RECONNAISSANCE**.

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

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

Le marketing RH propose la segmentation, la différenciation, la customisation multicritères à travers un mix marketing qui fera **DES DRH, DES CENTRES D'AFFAIRES TOURNES VERS L'INTERNE ET L'EXTERNE ET PLACES AU CŒUR DE LA STRATEGIE GLOBALE DE L'ENTREPRISE**.

Spécialisé dans le conseil stratégique aux directions d'entreprises, le **Cabinet STRATINNOVE** enrôle les enjeux marketing RH dans le cadre d'un **séminaire international de formation interentreprises, du 11 au 15 Juillet 2022 à Abidjan, en République de Côte d'Ivoire**.

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

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

☎ 00225 07 87 87 13 31 ✉ chairman@stratinнове.com

RHmag

c'est former et informer



Votre Magazine
**100%
RH**

Partageons l'expérience RH

Cité COPRACI, Riviera 3, Cocody, Abidjan / (225) 25 22 02 01 59 _ 01 02 48 85 03
intelligence@mzkgroup.info / www.mzkgroup.info



19 - 20 Mai

23 - 24 Juin



24 - 25 Mars

21 - 22
Juillet



2022

18 - 19
Août



Bien-être et performance

Les enjeux de la pratique de l'activité physique et sportive sur la performance du travailleur

S'il est vrai que la pratique du sport en Côte d'Ivoire a un tout peu chuté, ce n'est pas le cas de l'activité physique et sportive (APS) : « Aujourd'hui il faut reconnaître que comparativement aux années précédentes, il y a une baisse de l'activité sportive (le sport codifié). Certes, il a eu entre temps beaucoup de fédérations qui ont vu le jour mais le niveau d'engouement des Ivoiriens pour le sport est en baisse. Ils ne sont plus trop fanatiques. Dans le temps, il y avait les grands derbies notamment Asec contre Africa, etc. dans le football qui drainaient beaucoup de supporters et de passions. Même au basketball, au volleyball, cette « rivalité » était également palpable. Mais, vous remarquerez que ces sports n'attirent plus

du monde, de passion et au point où beaucoup de clubs ont même laissé tomber le volet omnisport pour s'adonner uniquement à un seul sport. Malgré cela, beaucoup d'activités physiques existent. Le nombre d'associations et d'amicales dédié à cette pratique sportive ne cesse de croître avec un accent particulier qui est mis sur son développement et son encadrement. Aujourd'hui, nous sommes passés de sport à ce qu'on appelle les activités physiques pour le bien-être des populations... », reconnaissait Habib Sanogo, Directeur Général de l'Institut nationale de la jeunesse et des sports (INJS) de Côte d'Ivoire dans une interview qu'il nous a accordé et que vous pouvez retrouver de la page 36 à 41.

Diarra Adama

DRH INJS Côte d'Ivoire

« Le sport en entreprise n'est pas un effet de mode mais plutôt un nouveau levier de management des Ressources Humaines »



Quels sont les enjeux de l'activité physique pour le travailleur ?

La gestion des Ressources Humaines à l'Institut National de la Jeunesse et des Sports porte essentiellement sur deux volets : la gestion administrative du personnel et le développement d'un environnement social. Ce dernier volet consiste à veiller à une meilleure intégration des agents, à la promotion de la convivialité et de l'esprit d'équipe nécessaires à la motivation des agents. Il s'agit aussi de promouvoir un cadre de travail qui sécurise les agents et leur permet de travailler sereinement.

La problématique de la pratique du sport en entreprise a donc un enjeu important car elle contribue à la performance du travailleur. C'est pourquoi dès 2008, l'OMS déclarait que les employeurs devaient s'assurer de la bonne santé de leurs employés, notamment grâce à la pratique d'une activité physique régulière.

Le sport en entreprise n'est pas un effet de mode mais plutôt un nouveau levier de management des Ressources Humaines.

C'est donc pour nous une problématique importante en tant que Responsable des Ressources Humaines de l'INJS, une institution qui forme les cadres et agents chargés de la promotion du sport dans notre pays. Nous sommes, par ailleurs, très sensibles à cette problématique au regard de son impact sur l'environnement social de l'entreprise. Le sport en entreprise par ses nombreux bienfaits favorise la performance du travailleur.

Quels sont les avantages de la pratique régulière du sport pour un travailleur ?

La pratique du sport en entreprise est importante et comporte beaucoup d'avantages.

1 Le sport est un facteur de cohésion (sociale) :

- il favorise la communication (facilite les échanges) ;
- il facilite l'accessibilité des patrons ;
- il renforce les liens entre les travailleurs ;
- il booste les liens sociaux entre les travailleurs dans un contexte autre que le bureau.

2 Le sport est un vecteur du bien-être mental et psychologique :

La pratique du sport permet de

- libérer l'esprit.
- faire baisser le stress lié aux pressions du travail ;
- aux travailleurs de développer l'esprit d'équipe ;
- renforcer la confiance chez le travailleur lorsque l'environnement de travail n'est pas conflictuel.

3 La pratique du sport réduit les charges du travailleur et de l'entreprise

La pratique du sport contribue à :

- la baisse du taux de maladie dans l'entreprise ;
- la bonne condition physique des travailleurs ;
- favorise l'endurance ;
- réduit le taux d'absentéisme ;
- réduit les frais médicaux.

La pratique du sport favorise l'épanouissement, la motivation des agents et leur rendement au travail. Ce qui agit directement sur la productivité de l'entreprise.

C'est pourquoi le Directeur Général a permis que l'ensemble du personnel puisse pratiquer des séances de fitness chaque mercredi dans la salle de sport. De plus, les installations sportives sont à leur disposition en dehors des heures de cours.

Concrètement, comment peut se présenter la pratique du sport en entreprise ?

Le sport en entreprise peut se présenter sous différentes formes. Il peut s'agir d'activités pratiquées à l'occasion d'événements ponctuels ou en interne (fitness, cours de santé ou randonnées pédestres) ou l'entreprise peut disposer d'une salle de sport qu'elle met à la disposition des agents. Dans tous les cas, selon l'OMS, le sport doit se pratiquer au moins 3 fois par semaine avec une durée d'au moins 45 minutes, selon l'activité.

Il faut privilégier les sports collectifs tels que le football, le volleyball, le basketball etc. qui favorisent la cohésion entre les collaborateurs.

Il faut aussi tenir compte de l'aspect genre dans la pratique du sport en permettant aux femmes de pratiquer aussi le sport. Il faut, en outre impliquer les personnes à motricité réduite dans l'organisation et la pratique de ces activités.

Est-il nécessaire d'avoir un coach sportif dans une entreprise ?

Le sport est une pratique sociale qui a ses règles et ses exigences. La méconnaissance de ces règles peut entraîner des blessures et même parfois la mort. Ce qui justifie la nécessité d'avoir un coach pour guider la pratique du sport. Le coach est un régulateur qui va montrer les différentes étapes de la pratique. Il va vous permettre de maîtriser votre corps et d'éviter de vous faire mal. Il est important de préciser que l'entreprise doit veiller à recruter un coach qui a une formation professionnelle avérée. A l'INJS, les séances de sport du personnel sont encadrées par des Coaches qui sont des professeurs de l'INJS.

Bon nombre de salariés que nous avons contactés, ont émis le désir que leurs entreprises respectives leur fournissent des services pour faire plus d'activités physiques. Pour eux, il est indéniable que la pratique d'activités physiques et sportives en entreprise n'est pas



Photo d'archive

Jean-Jacques Chatelain

seulement une des meilleures réponses pour assurer la sécurité et protéger la santé de leurs salariés ; son impact positif sur la performance globale de l'entreprise est aujourd'hui reconnu.

Le fraîchement lauréat du Prix du meilleur RH du Secteur Agro-industrie et chimie aux RH Awards 2021, Jean-Jacques Châtelain, DRH de PALMCL, a été invité à se prononcer sur le lien entre la pratique des activités physiques et sportives et la performance du salarié en entreprise, le mardi 10 janvier 2022. C'était lors d'une activité du Rotary Club Atlantis-Abidjan. Le thème portait sur : « Les enjeux de la pratique du sport sur la performance du travailleur ».

« Je n'ai vraiment la science infuse sur ce sujet mais je voudrais juste planter le décor pour pousser à une réflexion plus approfondie... », avait-il énoncé d'entrée. Il a ensuite déroulé son exposé en abordant le rapport de l'activité physique et la santé du travailleur. Pour lui, la pratique régulière d'une activité physique aide au contrôle du poids corporel chez un individu. « La pratique régulière d'une activité physique est associée à une amélioration de la santé mentale (anxiété, dépression) et physique. Les employés qui pratiquent une activité physique régulière entretiennent leur corps et profitent d'une santé améliorée. Ils sont moins souvent absents pour cause de maladie et limitent grandement le recours aux arrêts de travail ».

La conséquence directe de la bonne santé mentale et physique du travailleur se traduit bien évidemment par un faible taux d'absentéisme selon le speaker. « Les chiffres nous montrent qu'une entreprise qui incite ses salariés à pratiquer une activité physique et sportive génère une baisse du taux d'absentéisme allant de 30 à 40 % ». De plus, ce recul de l'absentéisme peut se traduire par une augmentation de la motivation à se rendre au travail pour les salariés.

Toujours selon Jean-Jacques Châtelain, les retombées pour les entreprises dans ces conditions sont nettes et palpables : « Pour l'entreprise, une baisse du taux d'absentéisme est toujours synonyme d'économie. Elle n'a pas à remplacer les salariés autrefois absents et n'a pas à subir les charges liées à ces absences qui sont parfois très lourdes à assumer ». Allant plus loin, il ajoutera que la pratique d'une activité sportive « nous réconcilie avec le cadre professionnel et nous donne envie de se fixer de nouveaux objectifs ».

L'une des valeurs communes au sport et à l'entreprise, c'est le travail en coordination avec d'autres personnes. Dans ce cas de figure, « il devient important de se servir de ce lien étroit pour amener les équipes sur le chemin de l'entente et de la réussite. Pour cela, le sport constitue l'une des meilleures solutions à envisager. De plus, l'activité sportive apparaît comme est un vecteur d'intégration dans les entreprises. Les employés timides ou nouvellement arrivés pourront plus aisément trouver leur place au sein de leurs équipes en développant une meilleure relation avec leurs collègues de travail et leur hiérarchie », a expliqué Jean-Jacques Châtelain. Puis d'ajouter : « Lorsqu'une

Des bénéfiques assurés

✓ Pour vos salariés

Bénéfices Physiques

- Amélioration de la condition physique.
- Prévention des troubles musculosquelettiques (TMS).

Bénéfices Psychiques

- Diminution des douleurs.
- Augmentation bien-être au travail.
- Lutte contre le burnout, le suicide au travail.
- Limite le stress.
- Représente un soutien moral.
- Améliore les capacités d'attention

Bénéfices Sociaux

- Agit comme vecteur social
- Meilleur enthousiasme et satisfaction au travail.
- Meilleure qualité de vie

✓ Pour votre entreprise

- Diminue le taux d'absentéisme de 6 à 32 % (Chiffres OMS).
- Réduit le turn-over de 25% (Etude Grande-Bretagne – Pricewaterhouse Coopers, 2008).
- Diminue l'accidentologie au travail (FFSE - Enquête Stress, pratiques sportives et monde du travail, 2006).
- Développe le sentiment d'appartenance (Pierre, 2010).
- Permet un gain de rentabilité de 14 %, une économie sur les frais de santé de 7 à 9%, une fidélisation des partenaires (Medef – Etude Goodwill, 2015).
- A des effets positifs sur la productivité avec des salariés plus actifs (+12% qu'un salarié inactif (Les Canadiens et les Canadiennes en santé, 2006).

✓ Pour la société

- Améliore l'état de santé des populations (Effet sur la mortalité et la morbidité).
- A un rôle d'amortisseur social, en soulageant la souffrance au travail.
- Une économie annuelle de dépenses de santé entre une personne active physiquement et un inactif de l'ordre de 250€ par individu (CNAPS, 2008).

entreprise propose du sport à ses collaborateurs, elle favorise l'amélioration de son image de marque. Grâce à ces activités sportives, l'entreprise apparaît plus moderne et dynamique aux yeux de ses clients, prospects, partenaires et collaborateurs. Cela lui offre aussi une image d'entreprise innovante et attractive. Véhiculer une bonne image auprès de ses collaborateurs permet à l'entreprise de les fidéliser. Cela va aussi lui permettre de favoriser le recrutement de nouveaux talents ». Les collaborateurs pourraient, grâce au sport, améliorer les performances de l'entreprise dans laquelle ils exercent et être les premiers ambassadeurs de l'image de marque de cette entreprise.

Et pourtant, malgré ces avantages, plusieurs entreprises persistent à ne pas proposer de programmes sportifs à leurs salariés. Quels sont les principaux freins rencontrés par les salariés dans cet élan ? », s'est interrogé le conférencier. « Il s'agit notamment d'un manque de temps, de l'absence de lieu de pratique et d'un vestiaire (lieu où se changer et se doucher), d'un budget limité ou une difficulté à trouver un groupe pour le sport. Toutes les entreprises devraient normalement être en mesure de réunir ces conditions », a-t-il souhaité.

En sommes, Jean-Jacques Châtelain a montré que le sport en entreprise est bénéfique pour tout le monde, aussi bien pour les salariés que l'entreprise elle-même. Son intégration se traduit le plus souvent par une baisse du taux d'absentéisme, un renforcement de la cohésion des équipes et une amélioration des conditions de travail. Cela a notamment pour effet d'accroître les performances de l'entreprise sur le long terme.



Marie-France Adjo

DRH Les Centaures Routiers Groupe

Le monde avance à une vitesse parfois déconcertante avec des exigences en évolution sans cesse constante. De plus, nous avons de plus en plus en entreprise, des burn-out, Brown-out, bore-out que peu de médecins en Côte d'Ivoire connaissent. Le sport est un bon exutoire, pour se décharger des toxines et / ou autre type de stress et pression.

Nous n'avons pas encore de politique de sport dans l'entreprise, mais nous y pensons fortement (rire).

Par contre j'essaie d'être un exemple, mais pas évident, surtout pour nous les dames, nous avons énormément de prétextes (rire), mais dès que j'en ai l'opportunité je les y encourage.



Sanogo Nahawa

DRH Afrique de l'Ouest Deloitte (Bénin, Togo, Sénégal et la Côte d'Ivoire)

« Nous encourageons nos collaborateurs à la pratique de l'activité physique »

Le sport en entreprise permet de véhiculer des valeurs précieuses comme la cohésion, le dépassement de soi, la bienveillance, la recherche d'un but commun. Favoriser la pratique sportive en entreprise est donc un véritable levier pour améliorer la qualité de vie au travail et le bien-être de vos collaborateurs. C'est donc à juste titre que nous encourageons nos collaborateurs à la pratique de l'activité physique. Personnellement, je fais du sport au moins 3 fois par semaine où je parcours 10 kilomètres par séance.

Les bienfaits de l'activité physique et sportive ne sont plus à démontrer. C'est pourquoi nous mettons un accent particulier sur cette activité pour nos collaborateurs. Nous voulons des collaborateurs libres dans la tête et le corps qui pourront donner le meilleur d'eux-mêmes aussi bien dans leur environnement professionnel que personnel. En termes de projet sportif à Deloitte, nous envisageons de mettre en place une équipe sportive. Dans les mois à venir, nous envisageons même ouvrir, une salle de gym dans nos locaux accessible à l'ensemble de notre personnel. Parce que nous estimons qu'un salarié bénéficiant d'une bonne condition physique du fait d'une bonne pratique de l'activité physique, est un collaborateur essentiel dans la performance de l'entreprise.

DOSSIER

Les APS du ROTARY CLUB ABIDJAN ATLANTIS



SPORT & PERFORMANCE DU SALARIÉ

Les activités physiques et sportives (APS) mensuelles du Rotary Club Abidjan Atlantis qui ont eu lieu à l'Institut national de la jeunesse et des sports (INJS) permettent de réunir fréquemment différents profils du monde de l'entreprise et des sportifs pour des séances de mise en forme. Ci-dessous quelques images retraçant les temps forts de cette activité.



Habib Sanogo

Directeur Général **INJS Côte d'Ivoire**

« Il est conseillé
aux entreprises
de faire faire
des activités
physiques à
leur personnel »



Directeur général de l'Institut national de la jeunesse des sports (INJS) de Côte d'Ivoire depuis 2012, Habib Sanogo s'y connaît en matière de sport et dérivés. Leur importance pour la société en général et sur les individus en particulier, il en a une idée précise. De l'institution qu'il dirige à l'impact du sport et de l'activité physique sur le travailleur et l'entreprise, Habib Sanogo nous en parle dans cet entretien...

Pouvez-vous nous présenter votre institution...

De prime abord, merci beaucoup de l'opportunité que vous m'offrez de représenter l'Institut National de la jeunesse des sports (INJS). Cet institut a été créé le 15 avril 1961, et représente la première grande école de Côte d'Ivoire puisqu'elle a été créée avant l'université nationale. Depuis 2012, elle a été transformée en Direction Régionale Générale avec pratiquement 6.500 étudiants contre 367 avant ladite date.

Nous formons dans le domaine du sport, de la jeunesse et des loisirs. L'INJS a donc pour mission de former les cadres, les agents de jeunesse, de sport et de loisirs ; et d'assurer la

Nos produits sont donc dans pratiquement tous les ministères, les districts, les conseils régionaux, les mairies...

formation qualifiante ainsi que continue de ce même personnel.

En outre, nous avons 2 écoles à côté de cette formation : l'École normale d'éducation physique et sportive et l'École normale d'éducation permanente. C'est autour de ces deux (2) entités que s'articulent les missions principales de l'INJS. Nous avons également le Centre de sport de haut-niveau qui a pour mission de procéder à la détection, la sélection, le suivi sportif et la reconversion des athlètes sportifs de haut niveau. Et nous avons, enfin, un centre de médecine du sport qui s'occupe de tout ce qui est thérapeutique et recherche dans le domaine du sport. Avant notre avènement en 2012, nous avions, depuis 1982, une licence (STAPS) qui est la licence des sciences techniques et des activités physiques et sportives. Depuis notre arrivée, nous avons désormais une licence en sport, une licence en jeunesse et loisirs, nous avons 4 masters en sport, 4 masters en jeunesse et loisirs. Les masters que nous avons, sont ceux des managements des sports, l'entraînement sportif, l'éducation et motricité que nous connaissons sous

l'appellation EPS et enfin un master en activités physiques adaptées. En jeunesse et loisirs, nous avons un master en entrepreneuriat et conduite de projet, un master en andragogie (la pédagogie des adultes), un master en gérontologie pour s'occuper des personnes du 3^{ème} âge et un master en loisirs.

De plus, à côté de ça, nous avons des formations de courte durée, soit deux (02) ans. Nous formons les maîtres et maîtresses d'EPS ainsi que les maîtresses d'éducation permanentes, les maîtres et maîtresses adjoint(e)s, ceux qui enseignent dans les instituts de formation et d'éducation féminine (les puéricultrices).

Nos produits sont donc dans pratiquement tous les ministères, les districts, les conseils régionaux, les mairies...

Les faits notables depuis votre prise de fonction...

A notre prise de fonction en décembre 2012, il y avait une direction et quatre (4) sous-directions. Nous avons entrepris alors une restructuration : nous sommes passés à une organisation comprenant une direction générale, huit (8) directions centrales et dix-sept (17) sous-directions. Nous avons donc augmenté le potentiel fonctionnel de l'institution et avec les plus hautes autorités, nous avons fait en sorte que sa réhabilitation puisse être prise en compte dans le Plan National de Développement (PND) 2011-2015. Dieu voulant, nous avons aussi bénéficié de toutes les infrastructures des jeux de la Francophonie suite au refus des étudiants de l'université de l'accueillir : construction de 33 bâtiments avec 2.000 chambres, 4.004 lits, des terrains réhabilités, notamment le basketball (2), le handball (2), le volley Ball (2), un terrain de football, un de rugby, deux (2) gymnases incluant une salle de musculation, une salle de judo, une de danse et une salle/gymnase multisports qui a tous les tracés. Enfin, les salles de classes ont été améliorées.



Il faut reconnaître que comparativement aux années précédentes, il y a une baisse de l'activité sportive. C'est vrai qu'il y a eu entre temps beaucoup de fédérations qui ont vu le jour mais le niveau même de la perception des ivoiriens sur le sport est en baisse.

Votre regard sur la pratique du sport et de l'activité physique des populations ivoiriennes ?

Il faut faire une distinction préalable. On parle de sport lorsqu'il y a des règles c'est-à-dire que le football est un sport parce qu'il y a des règles de jeu. Il se joue à onze (11) avec un gardien de but sur une surface bien délimitée, pareil pour le tennis, la natation etc. L'activité physique permet de mettre en exergue le fait que l'on puisse améliorer la condition physique d'un individu qui s'adonne à plusieurs pratiques physiques qui ne sont pas forcément du sport mais plutôt des activités physiques sportives (les APS).

Aujourd'hui, il faut reconnaître que comparativement aux années précédentes, il y a une baisse de l'activité sportive (le sport codifié). Certes, il a eu entre temps beaucoup de fédérations qui ont vu le jour mais le niveau d'engouement des Ivoiriens pour le sport est en baisse. Ils ne sont plus trop fanatiques. Dans le temps, il y avait les grands derbies notamment Asec contre Africa dans le football qui drainaient beaucoup de supporters et de passions. Même au basketball, au volleyball, cette « rivalité » était également palpable. Mais vous remarquerez que ces sports n'attirent plus du monde, de passion et beaucoup de clubs ont d'ailleurs laissé tomber leur côté omnisport pour s'adonner uniquement à un seul sport. Par contre, nous avons beaucoup d'activités physiques. Le nombre d'associations et d'amicale dédié à cette pratique sportive ne cesse de croître avec un accent particulier sur son développement et son encadrement. Aujourd'hui nous sommes passés de sport à ce qu'on appelle les activités physiques pour le bien-être des populations. Ce sont là des actions à développer et à encourager.

En entreprise, doit-on parler de sport ou d'activité sportive et physique ?

Je dirais que c'est l'activité physique et le sport ; on peut pratiquer les deux. En entreprise, il y a l'activité



physique pour ceux qui ne peuvent pas faire le sport parce que celui-ci a des exigences et des conditions comme j'ai dit auparavant. Une entreprise n'a pas pour vocation de créer une équipe pour une compétition sportive mais elle peut accompagner dans le cadre des sponsorings ou d'un partenariat. Cependant, elle peut avoir en son sein, des membres du personnel qui souhaitent s'adonner à une pratique sportive, on parle alors de compétition corporative (le Corpo) qui se joue par secteur d'activité.

Il y a une autre catégorie : le personnel pour qui l'activité physique est prescrite. Dans des pays comme le Canada, on s'est rendu compte qu'avec l'activité physique pratiquée, la facture de la santé a baissé. L'Etat de Côte d'Ivoire essaie de mettre aussi l'accent sur cet aspect. Plus vous avez une population bien portante, plus vous avez une entreprise ou une administration performante et les résultats au plan économique se font sentir. C'est pour cela qu'il est conseillé aux entreprises de faire faire ou

d'encourager des activités physiques en leur sein. Bien évidemment dans cette activité physique, nous pouvons pratiquer le sport.

Est-ce qu'il y a un type de sport ou d'activité physique qui est conseillé par types de travailleurs et pour tels secteurs d'activité ?

Vous savez, l'activité physique c'est comme le médicament qui vous est prescrit et d'ailleurs c'est pour ça qu'il y a les médecins du sport. En général, ce à quoi nous assistons, c'est que quand vous allez chez un médecin généraliste, après ses analyses et prescriptions, il fait remarquer, en bas de la notice, que vous devez faire du sport. En principe, il doit vous diriger vers son collègue, médecin du sport qui lui, en fonction de votre état général, notamment votre capacité physique et cardiaque, va vous prescrire l'activité physique adaptée à votre état de santé. Il pourrait prescrire la marche à certains, une activité de vitesse à d'autres comme la course à pied, le vélo etc., une

activité de natation pour ceux qui ont des difficultés respiratoires. Il y a donc toute une spécification d'activités physiques en fonction de nos paramètres médicaux que seuls le médecin du sport peut prescrire après consultation. C'est quand ce principe n'est pas respecté que nous assistons souvent à des accidents ou des crises pendant le sport ou l'activité physique.

Les entreprises devraient donc avoir en leur sein des médecins du sport ou des coaches sportifs ?

Exactement ! C'est d'ailleurs ce qui est conseillé, avant de faire toute activité physique, il est recommandé de consulter un praticien en la matière qui est censé procéder à des examens et prescrire le sport ou l'activité physique qui s'adapte aux besoins spécifiques de l'employé. A côté de ce volet, je voudrais demander aux entreprises de créer en leur sein un espace dédié à la pratique de l'activité physique. Nous sommes là, l'INJS peut aussi mettre à leur disposition des moniteurs sportifs pour conseiller

tel type d'activité physique à tel collaborateur en fonction de son état physique et/ou mental. Cela pourrait être très bénéfique pour l'entreprise.

Existe-t-il une relation entre la baisse du niveau d'études et l'activité physique ?

Dans le développement psychomoteur d'un enfant, ce dernier doit faire au moins 100 à 150 mouvements par jour. Lorsqu'un enfant n'est pas capable de faire ça, son état doit interpeller ses parents car il peut y avoir une maladie sous-jacente. L'activité physique permet à l'enfant de se canaliser, d'apprendre par le jeu. En général, quand un enfant est bien dans sa peau, il produit de bons résultats académiques. Aujourd'hui, le Ministère en charge de l'éducation nationale a fait l'amer constat de la baisse du taux des pratiques sportives dans nos écoles. Il y a même des écoles qui n'ont pas d'infrastructures sportives, ce qui n'est pas acceptable. Au plan de l'éducation nationale ce que nous appelons l'EPS, éducation physique et sportive, permet aux élèves d'avoir de bons résultats parce que si vous êtes en bonne santé, vous ne serez pas obligé de rater des cours. Mais si ce n'est pas le cas, votre absence va se faire ressentir avec une baisse des résultats. Au niveau de l'éducation nationale, une étude a permis de prouver que la baisse de l'activité physique et sportive entraînait irrémédiablement une baisse du niveau scolaire. Et cela est en corrélation avec l'absentéisme des enfants parce que si au lieu de 480 heures de cours, vous n'assistez qu'à 320 heures, vous ne pouvez pas avoir le même rendement que quelqu'un qui a été totalement présent et assidu. Le présentéisme c'est pratiquement 40 à 60% de compréhension, le reste n'est qu'une question de révision. L'intérêt aussi de l'activité physique et de l'éducation physique et sportive dans les écoles c'est qu'elles permettraient de baisser le taux d'adrénaline des enfants. Ils pourraient exprimer toute leur fougue dans l'activité physique et sportive qui, par ailleurs, baisserait le taux de violence ; la violence entraînant un

fort taux d'absentéisme et des arrêts dans la programmation des cours. Il nous faut revenir aux fondamentaux avec l'obligation des cours d'épreuves physiques et sportives (EPS) dans nos écoles et des espaces de jeux dans nos différentes cités. Aujourd'hui par exemple, la commission d'attribution des lots dans les cités dont est désormais membre le Ministère des sports, veille à ce que ces choses-là soient respectées pour que les enfants, les jeunes et les personnes âgées puissent s'adonner à une pratique sportive saine et sécurisée.

En définitive, quel est l'enjeu de l'activité physique pour le travailleur ?

Je pense qu'un employé qui peut se lever le matin en bonne santé, faire le parcours de son domicile à son lieu de travail en bonne santé, arriver au travail en bonne santé, ne peut que donner le meilleur de lui-même. Il n'a pas de souci de santé, il est physiquement et mentalement au point, forcément le résultat ne peut qu'être que satisfaisant. C'est en cela que l'activité sportive et physique est extrêmement importante. Elle permet également d'éviter les maladies métaboliques, notamment le diabète, l'hypertension ainsi que tout ce qui est maladie cardiovasculaire. Par exemple quelqu'un qui a un diabète se sent mieux lorsqu'il commence à faire de l'activité physique. Pareil pour l'hypertendu qui suit les conseils d'un médecin du sport.

Pour avoir des employés performants, tout employeur a donc intérêt à faire en sorte qu'il y ait des heures et des aires pour pratiquer de l'activité physique et sportive, il y va de la performance du collaborateur et par ricochet de celle de l'entreprise.

Pour avoir des employés performants, tout employeur a donc intérêt à faire en sorte qu'il y ait des heures et des aires pour pratiquer de l'activité physique et sportive, il y va de la performance du collaborateur et par ricochet de celle de l'entreprise. J'invite donc l'ensemble des chefs d'entreprises à faire en sorte que l'activité physique puisse être une réalité au sein de leur entité. Cela réduira le coût de la facture de la santé, permettra d'avoir les collaborateurs en bonne santé aussi bien physiquement que mentalement ; in fine, cela permettra d'obtenir des résultats plus satisfaisants pour l'entreprise.

*Interview réalisée par
Jacques N. Koulou
Alexis Kacou Bi*



TOUTE NOTRE ÉNERGIE AU SERVICE DE NOS CLIENTS



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



24h/24, 7j/7 | Assistance

Conselior

Votre conseiller en **Or**

NOS SERVICES

FINANCES

Comptabilité et Etats financiers

- Enregistrement comptable
- Comptabilité analytique
- Elaboration et suivi budgétaire
- Elaboration des Etats financiers
- Rapport de gestion

Fiscalité et Paie

- Déclaration impôt et CNPS
- Assistance dans le contrôle et/ou contentieux fiscal
- Elaboration de contrat de travail
- Assistance pour le traitement de fin de contrats
- Elaboration des bulletins de salaires

STRATÉGIE

- Organisation des entreprises
- Optimisation comptable et fiscale

SVA (SERVICE À VALEUR AJOUTÉE)

- Formation
- Mission d'Audit
- Création d'Entreprises
- Domiciliation d'Entreprises

- Recouvrement
- Rédaction de Business plan
- Montage de dossier de demande de financement

EQUALITY



Les 04 formes du sexisme professionnel

Leïla Richard Touma

Fondatrice du Cabinet Grey Search Africa

Franco-marocaine, elle est maman et entrepreneuse. Elle est notamment la fondatrice du cabinet de recrutement et de chasseur de têtes Grey Search Africa, cabinet expert en la matière (grise) dédié à l'accompagnement des talents et entreprises en Afrique. Elle est notamment connue pour avoir publié le premier « Guide des Salaires 2021 » en Côte d'Ivoire.

Sexisme au travail, un phénomène à plusieurs faces : Les 4 formes du sexisme professionnel

Le sexisme est de moins en moins toléré. Preuve en est l'indignation générale provoquée par une simulation de viol infâme sur la chaîne NCI. Néanmoins, derrière cet épisode anecdotique, il faut prendre du recul, adopter une perspective globale et identifier le problème systémique. En Afrique comme ailleurs, l'actualité révèle une triste réalité difficile à nier pour l'observateur objectif : le sexisme est un phénomène sociétal qui traverse toutes les couches de populations, y compris professionnelles.

Identifier le sexisme avant de le condamner

Officiellement, les codes de travail et règlements

internes en entreprise condamnent fermement les agissements sexistes. Ces derniers sont définis comme toute action liée au sexe d'une personne portant atteinte à sa dignité ou contribuant à la création d'un environnement intimidant, hostile ou dégradant, officiellement. Car en pratique, le sexisme est une réalité quotidienne dans beaucoup d'entreprises, difficile à identifier et donc, à solutionner. Le sexisme est polymorphe. C'est-à-dire qu'il peut adopter plusieurs formes, plus ou moins subtiles. Or, cette subtilité fait le lit de l'ambivalence : était-ce un agissement sexiste ? Ou une blague maladroite ? Une remarque innocente ou un mépris déguisé ? Il n'existe pas de règle stricte qui permette de trancher avec justesse dans la totalité

des cas mais il est clair que le sexisme demeure un problème d'actualité dans beaucoup d'entreprises. Ainsi, les femmes sont responsables de 60 % du travail effectué dans le monde, mais ne gagnent que 10 % des revenus et 1 % des biens. En Afrique, 70% des femmes sont exclues financièrement. Le continent a un écart de financement de 42 milliards de dollars entre les hommes et les femmes. Autant de statistiques qui démontrent un réel champ de travail, structurant et structurel.

Les différents degrés de sexisme au travail

Dans le milieu professionnel, rares sont ceux qui expriment des opinions

En pratique, le sexisme est une réalité quotidienne dans beaucoup d'entreprises, difficile à identifier et donc, à solutionner. Le sexisme est polymorphe.

sexistes de manière hostile. Cependant, ce phénomène n'est pas forcément malveillant, ni même conscient :

Le sexisme inconscient : de nombreux stéréotypes demeurent à ce jour profondément ancrés dans notre société, émanant des traditions, de certaines théories scientifiques, voire de certaines lois. Les auteurs de ce type de sexisme ne réalisent pas nécessairement que leur comportement est discriminatoire.

Le sexisme bienveillant : cette forme de sexisme se caractérise par des propos et attitudes d'apparence favorables aux femmes mais en réalité infantilisantes. Les acteurs de ce type de sexisme en sont généralement inconscients, voire nourrissent de bonnes intentions.

Le sexisme sournois : un sexisme conscient mais discret. Les auteurs peuvent

même défendre publiquement l'idée de l'égalité des sexes. Leurs actes révèlent néanmoins leur pensée : interruption des propos, remise en cause des compétences, propositions ignorées...

Le sexisme hostile : ce type de sexisme est intentionnel et bel et bien conscient. L'opinion négative de l'auteur est généralement verbale et clairement affichée. La sensibilisation et l'évolution des mœurs aidant, cette forme de sexisme est de moins en moins courante.

Un coût d'opportunité faramineux pour les entreprises

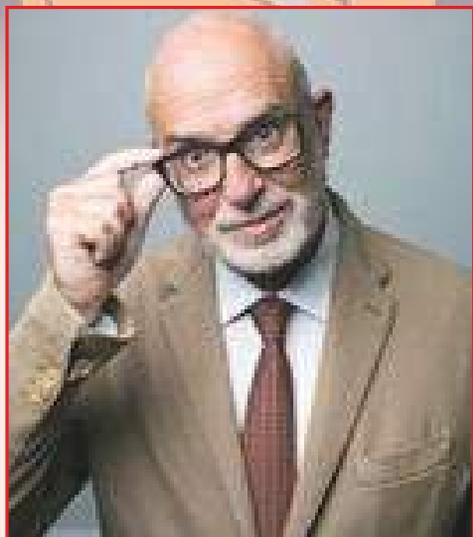
Bien que les femmes en soient autant capables vis-à-vis des hommes ou d'elles-mêmes, les auteurs de sexisme demeurent en majorité des hommes. Les stéréotypes liés aux genres expliquent en partie pourquoi hommes et femmes se concentrent dans des domaines professionnels différents. Alors que les femmes sont surreprésentées dans les soins et l'éducation préscolaire, les hommes dominent la politique et les domaines liés aux sciences, à la technologie, à l'ingénierie et aux mathématiques. Cet écart génère également un faisceau de discriminations allant du processus de recrutement jusqu'à l'évolution salariale, généralement au détriment des femmes jugées incapables de diriger des équipes, de créer un équilibre entre la vie familiale et professionnelle ou même de résoudre des problématiques complexes et intenses en entreprise. En somme, le sexisme limite

fortement les capacités des femmes à développer leurs compétences et donc leurs potentiels dans les milieux professionnels. Les entreprises y perdent également en termes de performance et de biais d'innovation et de compétitivité.

Solutions structurelles pour problématique complexe

Il n'existe pas de solution simple ou rapide au sexisme, notamment celui du travail. Ceci dit, toute entreprise peut mettre en place des solutions structurelles ainsi que des procédures en vue d'améliorer sensiblement le climat de travail et contribuer à une justice professionnelle tenant compte des stéréotypes de genres et des discriminations culturelles et sociétales. Enfin, dans des cas plus graves, notamment de harcèlement et autres situations similaires, il ne faut pas hésiter à faire appel à l'autorité légale. C'est à travers une mobilisation collective, des hommes et des femmes, que nous parviendrons à réduire le sexisme, tant en société que dans les lieux de travail. Certes, la route est longue pour parvenir à une équité parfaite mais comme le dit le proverbe africain « Si tu veux aller vite, marche seul mais si tu veux aller loin, marchons ensemble ».





La communication interne, alliée sous-estimée dans l'engagement des salariés

Eric Camel

PDG et Éditorialiste à ANGIE

Permettre aux collaborateurs de soutenir le projet commun de l'entreprise et d'accroître leur engagement, c'est aussi la mission de la communication interne.

L'expérience candidat : de quoi parle-t-on ?

L'engagement a mauvaise presse. Souvent apparenté au militantisme et à l'armée, il est fréquemment associé à une posture de soumission. Alors que l'entreprise valorise la créativité et l'autonomie, l'engagement n'est-il pas devenu anachronique ? Et pourtant, bien défini, associé davantage à la libre disposition qu'à la soumission, ce concept est fertile, notamment pour la communication interne.

La littérature sur les RH et la communication interne tend parfois à confondre bien-être, bonheur, satisfaction, motivation, implication et engagement. Si l'on s'en tient à la définition de l'Association nationale des DRH (ANDRH), l'engagement revêt pourtant un sens particulier. Il s'agit de « l'ensemble des actions d'un salarié qui vont au-delà de la contribution demandée par le contrat de travail, qui renforce le sentiment de contribuer à un projet commun, dans le respect des valeurs de l'entreprise. »

Toutes les dimensions de l'individualité mobilisées

En d'autres termes, le salarié engagé fait davantage que son strict travail et le fait pour l'entreprise, en mobilisant un sentiment. Ce dernier point est essentiel. La plupart des auteurs insistent sur le fait que l'engagement est le seul état où le collaborateur mobilise toutes les dimensions de son individualité : spirituelle, émotionnelle, intellectuelle et physique. Et de surcroît, toutes les dimensions de ses préférences relatives à l'emploi, la consommation et la citoyenneté. C'est en cela qu'il diffère de la satisfaction et de la motivation.

Et cet engagement résulte nécessairement du libre arbitre des salariés. Ils sont en effet de plus en plus nombreux à partager la même liberté que le consommateur et à se comporter, comme lui, en « égo-altruistes », selon l'expression de l'ancien DRH et consultant Bernard Coulaty : leurs choix sont volontaires et réversibles, et quand ils s'engagent, c'est autant pour eux-mêmes que pour

l'entreprise et, au-delà, la Cité.

Une dimension holistique de la relation à l'entreprise

Cette liberté accrue et la dimension holistique de la relation à l'entreprise (c'est-à-dire la prise en compte de tous les aspects de la personnalité et des préférences) sont désormais partagées par de nombreux auteurs. Deux exemples : on accorde aujourd'hui plus de poids à

La littérature sur les RH et la communication interne tend parfois à confondre bien-être, bonheur, satisfaction, motivation, implication et engagement.

la motivation intrinsèque – l'action est conduite uniquement par l'intérêt et le plaisir que l'individu trouve à l'action, sans attente de récompense externe – qu'à la motivation extrinsèque – l'action est provoquée par une circonstance extérieure à l'individu (punition, récompense, pression sociale, obtention de l'approbation d'une personne tierce...). De même, des trois formes classiques de l'engagement – affectif (identification et attachement émotionnel à l'entreprise), de continuité (appartenance venant de la peur ou des coûts excessifs d'un retrait), normatif (la loyauté dérivant d'un sentiment d'obligation morale) – c'est la première qui s'installe de loin comme la plus importante.

Un état préexistant à l'intervention de l'entreprise

Cet état existe, même sans intervention planifiée de l'entreprise. Tout le monde a rencontré des « engagés », des personnes qui agissent comme si l'entreprise était la « leur ». Ils sont en consonance cognitive (« ma spiritualité s'accorde avec la raison d'être de l'entreprise ») ; ont envie de partager ses valeurs et de s'appuyer sur elles pour se connecter avec leurs pairs ou leurs subordonnés et les faire grandir (émotion), trouvent le projet clair et cohérent (intellectuel) et déploient une « pêche d'enfer » (physique). Doit-on les condamner ? Sûrement pas, dès lors que cet engagement leur profite dans la durée et qu'il ne perturbe pas leur intégrité. Le surengagement s'apparente en effet à de l'addiction au travail et peut déboucher sur un burn-out. Mais il existe heureusement un « bon » engagement : le consultant Jagdish Parikh parle de « detached involvement », lorsqu'un individu apporte son soutien à l'entreprise sans que cela se fasse au détriment des autres activités sociales, notamment familiales.

Donc, sous cette réserve (essentielle), on ne doit pas regretter qu'il y ait des engagés... Doit-on pour autant faire en sorte qu'ils soient plus nombreux ? Sans doute, car l'entreprise a besoin de « portedrapeaux » pour étayer la transformation et dialoguer, parfois se disputer, avec ses parties prenantes ou l'opinion (c'est le sens de l'advocacy).

Rendre les collaborateurs « copropriétaires du commun »

Le rôle principal de la communication interne est de susciter cette exemplarité en rendant les collaborateurs qui le souhaitent « copropriétaires du commun » – « purpose », valeurs, projet opérationnel – et en leur donnant les moyens de le co-élaborer, de l'actualiser, de le partager et d'inventer ou de participer à des expériences qui le nourrissent.

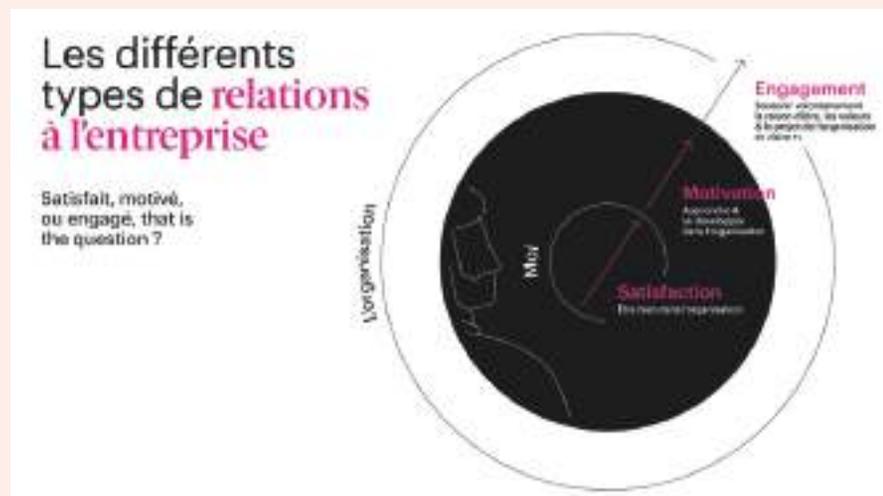
En tout cas, c'est la zone où elle paraît le plus légitime. Elle est en effet en concurrence avec les autres collaborateurs, les chief happiness officers (CHO) et les managers de proximité pour satisfaire, avec les DRH et le management pour motiver, mais elle ne trouve sur sa route que les dirigeants, et notamment le premier d'entre eux, pour engager. Cela vient d'ailleurs de sa mission initiale : organiser le dialogue et l'action entre l'entreprise et ses collaborateurs. Alors, comment faire ? Il ne s'agit pas de vouloir le même niveau d'engagement pour tous mais de construire son programme autour de ce que nous appelons le « tunnel de l'engagement ». L'engagement doit être flexible.

Ce tunnel devrait pouvoir orienter les programmes de communication interne en gardant à l'esprit des principes transversaux : l'intelligence collective, l'ouverture vers la société et les autres parties prenantes et, enfin, l'originalité,

pour espérer gagner la bataille de l'attention. La communication interne retrouvera ses lettres de noblesse (l'attrition actuelle des budgets le rend nécessaire) si elle trouve une intention forte. Peut-être, en effet, ne paraît-elle pas assez utile aux dirigeants parce que sa mission est trop vaste : développer « l'échange de sens », « la qualité des relations internes », « le développement de la coopération »... Un autre choix serait d'assumer sa dimension instrumentale : la communication interne, coordonnée avec la communication externe et les RH, doit permettre à la majorité des collaborateurs de soutenir le commun de l'entreprise, d'autant plus facilement qu'ils l'auront co-construit.

La communication interne, coordonnée avec la communication externe et les RH, doit permettre à la majorité des collaborateurs de soutenir le commun de l'entreprise, d'autant plus facilement qu'ils l'auront co-construit.

Source : <https://www.hbrfrance.fr/>





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

CAS PRATIK

Par Eric Ahogny

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...



Je suis employé en atelier dans une usine de la place. Compte tenu de la forte demande, le Directeur de l'usine nous a convoqué pour nous informer que nous serons tous obligés de faire des heures supplémentaires pour répondre favorablement à la demande clientèle. J'ai demandé à prendre la parole pour informer le directeur que je n'étais pas favorable à cette décision. Il m'a retourné que je n'avais pas le choix et si je refusais de me soumettre à cette décision, ce serait purement et simplement une insubordination de ma part. Je sollicite votre avis sur le sujet.



Le cas pratique qui nous est soumis soulève le problème suivant : le refus pour un travailleur d'effectuer des heures supplémentaires peut-il être considéré comme un acte d'insubordination ?

Il faut noter que l'heure supplémentaire est une heure de travail effectuée par un salarié à la demande de son employeur au-delà de la durée légale du travail.

En Côte d'Ivoire, la durée légale de travail est fixée à quarante heures par semaine, à l'exception des établissements agricoles et assimilés dont la durée hebdomadaire de travail est fixée à 48 heures.

L'Article 26 du Décret N° 96-203 du 7 mars 1996, relatif à la durée du travail limite la durée des heures supplémentaires à quinze heures (15 heures) maximum par semaine et par travailleur, pour les entreprises non agricoles comme pour les entreprises agricoles, sans que la durée journalière de travail effectif puisse être prolongée de plus de trois heures au maximum par jour.

En outre, le nombre d'heures supplémentaires ne peut excéder soixante-quinze heures (75 heures) par travailleur et par an.

Lorsqu'il y a un surcroît de travail ou une situation exceptionnelle et

que l'employeur sollicite les travailleurs pour effectuer des heures supplémentaires, il doit tenir compte de l'article 25 du décret sus-cité qui dispose en son alinéa 1 que « Le travailleur est libre d'effectuer ou de ne pas effectuer des heures supplémentaires... » ce qui signifie que le travailleur a la faculté d'accepter ou de refuser d'accomplir des heures supplémentaires. L'employeur ne peut pas les lui imposer quel que soit la raison qu'il pourrait avancer.

Les alinéas 2 et 3 du même article indiquent qu'aucun travailleur ne peut être licencié pour refus d'effectuer les heures supplémentaires. D'ailleurs, tout licenciement de travailleur fondé sur ce seul motif est nul et de nul effet.

Il faut donc retenir que lorsqu'en raison d'un surcroît d'activité l'employeur sollicite ses agents pour effectuer des heures supplémentaires, il doit impérativement avoir leur accord. A défaut, le refus du travailleur ne peut être qualifié d'insubordination.

si l'employeur motive un licenciement par un refus d'effectuer des heures supplémentaires, ce licenciement sera « nul et de nul effet ».



Je suis Responsable RH d'une société de la place. Mon Directeur Général me demande de bien lui clarifier la différence entre un délégué syndical et un délégué du personnel et sont-ils tous protégés par la loi ? dans le cas contraire qui bénéficie de cette protection ?



Le délégué du personnel et le délégué syndical sont avant tout des salariés d'une entreprise. C'est ce statut de salarié qui leur permet d'être membre d'une institution représentative du personnel. Ce qui sous-entend qu'en cas de départ de l'entreprise le travailleur perd automatiquement sa qualité de représentant du personnel. Le cas qui nous est soumis présente deux interrogations, l'une porte sur la différence entre les délégués syndicaux et les délégués du personnel et l'autre sur la protection dont ceux-ci pourraient bénéficier.

Pour distinguer le délégué du personnel du délégué syndical, il faut se référer à leur mode de désignation et aux missions qui leur sont assignées.

En ce qui concerne le mode de désignation, il faut noter que les délégués du personnel sont élus dans tout établissement occupant plus de 10 travailleurs. Le chef d'établissement est responsable de l'organisation et du déroulement régulier des élections. Le mandat du délégué du personnel est de deux ans.

Tandis que les délégués syndicaux sont désignés par l'organisation syndicale représentative, dans une entreprise employant au moins 100 travailleurs. Un délégué syndical complémentaire est désigné par tranche de 300 travailleurs. Mais leur nombre ne peut excéder trois. Le mandat du délégué syndical peut durer aussi longtemps que l'organisation syndicale demeure représentative

de l'entreprise.

Il est important de préciser que le cumul du mandat de délégué syndical et délégué du personnel est interdit.

Quant aux missions qui leur sont assignées, notons que les délégués du personnel ont pour fonction de présenter des réclamations tendant à l'application du droit en vigueur. Celles-ci concernent notamment l'application des conventions collectives, l'application des prescriptions légales et réglementaires existantes. En revanche, les délégués syndicaux ont compétence pour présenter les revendications qui tendent à obtenir une modification du droit en vigueur. Leurs revendications portent sur l'amélioration des conditions d'emploi, de travail, de rémunération et sur la négociation des accords d'entreprise. (cf art 62.2 du code du travail).

Les représentants du personnel, bénéficient de la même protection contre le licenciement. Pour être plus clair il convient d'indiquer que tout licenciement d'un délégué du personnel envisagé par l'employeur ou son représentant doit être soumis à l'autorisation préalable de l'Inspecteur du travail.

Et cette protection s'applique pendant six mois après l'expiration du mandat.

Il faut aussi signifier que le délégué du personnel ne peut être muté contre son gré. (cf art 61.11 du code du travail)



Marie-France Adjo
DRH Centaures Routiers Groupe

« Plus un collaborateur est content, plus il est engagé... »

Pour Marie-France Adjo, Directrice des Ressources Humaines Groupe des Centaures Routiers depuis bientôt un an, l'expérience collaborateur est un facteur déterminant dans sa gestion des RH. « Les RH de demain seront les agents de football, ceux qui vont prendre en charge les aspirations de leurs collaborateurs en fonction de leurs compétences et leur offrir des opportunités qui seront celles de toute une vie. Raison pour laquelle je mets vraiment un focus sur l'expérience collaborateur dans ma gestion des RH ». Le verbe choyé, le ton convaincant, la DRH 360° Marie-France Adjo, nous parle de sa connaissance sur l'expérience collaborateur...

Pour vous, c'est quoi l'expérience collaborateur ?

Pour moi, c'est d'abord et avant tout le ressenti et les expériences vécues par un collaborateur en entreprise. C'est la manière dont il vit ses interactions dans l'organisation. Et cela part du recrutement jusqu'à sa sortie de l'entreprise en passant par toutes les étapes de sa carrière professionnelle. C'est ainsi que je résumerais ma perception de l'expérience collaborateur.

Quels sont, pour votre entreprise, les objectifs principaux de l'expérience collaborateur ?

Chez Les Centaures, notre objectif principal est d'accroître la proximité des collaborateurs, des équipes des ressources humaines et de la Direction Générale. Mais

aussi, améliorer la transparence dans chaque décision prise, redynamiser et valoriser les équipes à tous les niveaux.

C'est d'ailleurs l'une des raisons qui a motivé mon recrutement. Cet objectif se décline aussi par l'amélioration de la communication au sein de l'entreprise. C'est offrir aux collaborateurs des interfaces et des endroits qui leur permettent d'alléger et d'améliorer au quotidien leur vie dans l'entreprise.

Cette politique passe par divers projets que nous avons lancés et qui relèvent essentiellement du digital. Toutes les fonctions au sein des Centaures sont aujourd'hui en train d'être digitalisées. Ceci devrait contribuer à avoir une expérience beaucoup plus fluide pour nos collaborateurs. C'est important qu'ils se sentent bien, valorisés et surtout que leurs apports soient reconnus.

Dans votre entreprise, parmi les activités RH, quelles sont celles qui pourraient être prioritairement concernées par l'expérience collaborateur ?

Toute la fonction RH est concernée par l'expérience collaborateur. La communication interne en premier, à travers toute la communication déployée pour rendre visibles, les mécanismes mis en place pour améliorer la qualité de vie au travail (QVT), notamment les newsletters que nous utilisons pour « dynamiser » nos échanges avec les équipes ; les instances que nous avons avec les délégués du personnel. C'est grâce au dialogue que nous entretenons de façon régulière avec eux que nous arrivons à améliorer le quotidien de nos collaborateurs. Et la bonne nouvelle derrière tout ça, c'est que nous essayons de réaliser au moins 50% de leurs attentes ce qui les met en confiance et les rassure quant à ce que la Direction est prête à faire pour eux.

Nous avons également des projets divers pour faciliter la mobilité des équipes présentes sur les sites loin du siège surtout dans la délivrance de certaines pièces administratives. Il s'agit notamment du SIRH qui joue ce rôle de fluidité dans nos échanges avec les équipes.

En premier, la communication interne qui est impactée mais il y a également la gestion des carrières/des talents, la gestion administrative, la paie... qui sont impactées. Nous citerons à titre d'exemple concret, les indicateurs que nous avons mis en place au niveau de la DRH afin d'améliorer notre qualité de service, à savoir, le délai de traitement des demandes des collaborateurs,

le taux de réclamations sur la paie à 0% etc...

Nous constatons qu'une politique RH d'expérience collaborateur a été déployée dans votre entreprise et qu'elle est portée par vous-même...

Je dirais plutôt que je la co-porte avec le DG. Tout ce qui est mis en place aujourd'hui, ne servirait à rien, si je n'avais pas la direction générale avec moi.

Oui, sur le plan opérationnel, elle est principalement portée par moi ainsi que par les managers et autres chefs de départements, mais stratégiquement, elle est portée par le Directeur Général.

Selon vous, dans l'idéal, quelle entité devrait porter la responsabilité de l'expérience collaborateur ?

Pour ma part, selon la taille de l'entreprise, une personne de l'équipe des RH doit être dédiée à ce pôle. Quand je prends l'exemple de mon expérience précédente, nous avons mis en place deux fonctions qui couvraient 100% de l'expérience collaborateur malgré la diversité des acteurs de l'entreprise à savoir l'assistante sociale et les HRBP.

L'assistante sociale a un rôle primordial surtout lorsque nous travaillons dans une grande entreprise pour accompagner les collaborateurs. Lorsque nous arrivons au bureau, nous venons, pour beaucoup et malheureusement ou heureusement, avec notre vie personnelle qui influe sur notre quotidien au point de biaiser, par moment, notre rendement. Pour moi, avoir une personne qui s'assure que les collaborateurs sont dans de bonnes conditions (psychologique, émotionnelle et physique) pour travailler est primordial, elle vient en appui des managers et des HRBP (Human Resources Business Partners) sur des questions non professionnelles essentiellement à travers l'écoute et les propositions d'amélioration continue.

Quant aux HRBP, ils assurent le rôle d'accompagnement de proximité, basée sur une connaissance parfaite des équipes de leurs capacités, compétences, aspirations... qui donne plus de crédibilité à nos politiques et améliore du coup l'expérience collaborateur.

Mais il faut qu'on soit réaliste, dans des entreprises de petites tailles, ce sont des budgets qui ne sont pas toujours disponibles. Elles ne peuvent pas se permettre d'avoir une personne uniquement dédiée à cela.

Dans tous les cas, tous les managers doivent

être ambassadeurs du bien-être au travail et de l'expérience collaborateur. Dans ce cas de figure, il est important, au niveau des équipes de management, de développer une proximité vis-à-vis des équipes dans la mesure où ce sont les inputs et les informations que nous recueillerons, qui pourront nous permettre d'améliorer cette expérience collaborateur et mettre en place de bons process.

Quels freins rencontrez-vous au développement de votre démarche d'expérience collaborateur ?

Chez Les Centaures Routiers, le premier frein et le plus compliqué, c'est la conduite du changement. Cela fait aujourd'hui 11 mois que je suis au sein des Centaures, et Les Centaures Routiers, c'est 70 ans d'existence avec une ancienneté moyenne qui tourne autour de 10 à 15 ans. Nous avons des équipes qui ont démarré leur carrière chez Les Centaures Routiers et beaucoup ont pris ou prendront leur retraite dans cette entreprise. Dans ces conditions, quand un matin, on veut tout digitaliser, vous comprendrez que rapidement de vrais problèmes surviennent. De plus, nombreux sont ceux qui ont du mal à faire confiance au digital ; avec un niveau d'alphabétisation très faible dans certains métiers.

En outre, Les Centaures Routiers, c'est principalement du transport par voie terrestre, avec donc des collaborateurs qui sont pratiquement tout le temps sur les routes. Il y a une vraie dispersion des équipes qui complique les politiques en faveur de la création d'un sentiment d'appartenance... Il y a donc matière à construire des plans et des projets différents de ceux que nous avons l'habitude de voir dans nos organisations classiques, et nous y travaillons avec excitation, parce que c'est un vrai défi.

Selon vous, suite à la crise sanitaire, quels efforts l'entreprise devra-t-elle plus particulièrement fournir pour améliorer l'expérience collaborateur ?

La particularité de notre secteur et de notre activité fait que le gros de notre effectif qui est constitué par des chauffeurs, n'est pas tant que ça impacté dans la mesure où ils sont pratiquement seuls dans leurs véhicules. Par contre, ils font des livraisons chez des tiers et c'est à ce niveau que nous avons dû insister sur les gestes barrières. Après, il faut dire que nous avons beaucoup communiqué ; nous avons été très transparents sur les différents cas que nous avons enregistrés, transparents sur la prise

en charge des cas et l'accompagnement des équipes. Nous avons même fait progresser une de nos collaboratrices vers la fonction d'assistante sociale pour aider le médecin de l'entreprise dans le suivi, le traitement et l'accompagnement de tous les cas de Covid que nous avons enregistrés. Cela a rassuré les équipes qui ont beaucoup apprécié. Ce fut une expérience importante car nous étions très proches malgré la situation qui demandait une certaine distance (rire).

Enfin, nous n'avons pas vraiment tenté l'expérience du télétravail parce que comme vous le savez nous sommes dans des métiers de routiers qui exigent que nous soyons présents pour soit donner des bons de commandes, soit conduire les véhicules. Et dans les métiers comme les ressources humaines ou la finance, nous avons plutôt été dans des actions de rotation des équipes.

Votre mot de fin...

Merci à RH Mag pour l'opportunité que vous me donnez de m'exprimer sur ce sujet très important qui est l'expérience collaborateur. C'est une thématique qui me tient énormément à cœur.

Aujourd'hui la vraie concurrence qui existe entre les entreprises se situe au niveau des hommes et femmes qui la composent. De ce fait, l'expérience collaborateur devient un enjeu crucial de pilotage et de rentabilité important. Négliger cet aspect de la gestion de l'entreprise c'est annoncer sa perte de productivité voire la fin d'un business.

La satisfaction d'un collaborateur est mécaniquement et indiscutablement la satisfaction d'un client.

L'expérience collaborateur doit être maîtrisée, parfaite sur tous les plans, pour l'ensemble des collaborateurs de l'entreprise. Et tous, nous sommes acteurs de ce succès.

Entre, le vigile qui oriente le candidat à l'entretien avec amabilité, le recruteur bienveillant, les collègues qui facilitent l'intégration et le manager qui définit clairement des objectifs, accompagne... et j'en passe. Tous, nous devons contribuer à un mieux-être en entreprise.

Réalisée par
Alexis Kacou Bi

Les outils qui accompagnent la conduite du changement !

Egalement appelée Change Management, la conduite du changement consisterait à accompagner un projet de réorganisation de l'entreprise selon une méthodologie spécifique.

Environnement en évolution permanente, modification des pratiques et besoins du marché, nécessité de revoir, de repenser les activités de l'entreprise, faire face aux compétences devenues inadaptées, contexte d'urgence et de crise, il existe tant de mobiles qui motivent cet accompagnement nécessaire, et pour cause....

"Rien n'est permanent, sauf le changement" Héraclite d'Ephèse
Comme le partage le philosophe, le changement ne semble pas être concerné par le principe de l'impermanence... Il nous faut donc l'accompagner et vivre avec lui, il nous faut nous adapter et trouver des solutions aux problématiques qui arrivent.

L'entreprise concernée est souvent confrontée à la nécessité d'aborder une phase de mutation. C'est l'objectif de la conduite du changement, qui vise à accompagner les transformations de manière optimale. Ce changement s'applique à 3 grands domaines :

- L'entreprise elle-même : changement de l'organisation, de la structure, de la stratégie ;
- Le travail : modalités de travail qui évoluent, changement de technologies ;
- L'emploi : évolution de la masse salariale...

Il est bon de rappeler qu'il existe des outils et méthodes qui accompagnent, tels que :

- Les logiciels de conduite du changement (exemple de leamon learning spécialisé dans la transformation digitale...);
- Les outils de gestion de tâches (exemple d'asana, idéale pour la gestion de tâches en équipes) ;
- Les logiciels de gestion de projets (exemple de Monday.com connue pour son intuitivité) ;
- Les outils de mesure d'engagement des collaborateurs ;
- Les outils de mesure d'impact.

Manager le changement est indispensable pour mener les nouveaux projets à la réussite.

Les aspects techniques peuvent souvent paraître prioritaires au détriment des préoccupations humaines dans le cadre des transformations. La réussite passe aussi et surtout par l'acceptation de la nouvelle organisation et des nouvelles missions portées et réalisées par des hommes et des femmes qui font l'entreprise, c'est la raison pour laquelle il faut aussi et surtout accompagner l'humain qui va évoluer lui aussi dans ce contexte. Il faut prendre le temps de lui expliquer le changement, rester à son écoute, l'impliquer, lui proposer des formations et féliciter les efforts qu'il réalise et qui porte le projet.

Maîtriser les grands principes de la conduite du changement reste possible et certaines formations le permettent, citons le référentiel complet IMCM qui est une méthode qui offre un panorama large des principaux principes de la conduite du changement.





Rachel Youant Koffi

Consultante RH

2 SOFT SKILLS INCONTOURNABLES

Le milieu professionnel tout comme celui de l'entrepreneuriat est devenu très concurrentiel. Il faut chercher des éléments de différenciation et une proposition de valeur unique.

Que vous soyez candidat à l'emploi ou en emploi, je veux partager avec vous deux softs skills incontournables à avoir :

#1 La créativité ou l'innovation

Si vous aimez la routine et si vous aimez vous contenter du peu, il vous sera difficile de gravir les échelons rapidement en entreprise. L'innovation suppose de challenger l'existant pour y apporter une valeur ajoutée. Même quand vous pensez que tout va bien, sachez que votre esprit créatif peut faire exploser positivement les choses. Ne restez pas dans un canevas réducteur de votre intelligence. En innovant, vous vous rendez incontournable.

2 L'adaptation

Dans un monde très changeant, l'adaptation est une qualité à avoir absolument. S'adapter, c'est accepter le changement et être acteur du changement. N'ayez pas peur du changement, c'est l'une des voies du succès. Si vous avez du mal à vous adapter, vous resterez dans une activité sans valeur ajoutée.

Pour développer ces deux softs skills incontournables, je vous recommande d'apprendre à surmonter votre peur du changement et à vous positionner comme force de proposition au sein de vos entreprises, car les employeurs apprécient ces profils.





Retraites du personnel salarié & calcul de pensions : cas du Mali

Aboubakar Kanté
DRH EDM

RETRAITES DU PERSONNEL SALARIÉ

Les retraites ou l'assurance vieillesse, invalidité et survivant est une branche de protection sociale instituée par la Loi N°99-041/AN-RM du 12 août 1999 portant Code de prévoyance sociale au Mali dans ses articles 142 à 162.

Le régime des retraites est le seul à l'INPS financé par une double cotisation patronale et ouvrière dont la part ouvrière représente 40% du taux de la branche précomptée sur le salaire du travailleur (art.197). Cette proportion de 40% correspond aux 3,6% affichés sur les bulletins de paie comme cotisation du travailleur à l'INPS (9% taux de la branche x 40%).

La finalité du régime est de protéger le travailleur, l'assuré volontaire et leurs ayants-droit contre les risques d'arrêt définitif de l'activité du fait de la vieillesse, de l'invalidité ou du décès.

Retraite pour vieillesse

Le droit à la retraite est acquis en premier lieu à travers la vieillesse dont l'âge limite est fixé par la voie légale en fonction de la catégorie socio-professionnelle et du secteur d'activité du tra-

vailleur ainsi que la durée d'assurance de cotisation pour bénéficier de la pension. Conformément aux dispositions de la Loi N°2019-074 du 24 décembre 2019, l'âge de liquidation de la pension au Mali pour vieillesse est fixé comme suit :

Salariés des Etablissements Public et services personnalisés

Catégorie A : 65 ans ;

Catégorie B : 62 ans ;

Autres catégories : 58 ans.

Salariés des collectivités et entreprises de droit privé

Catégorie A : 60 ans, extensible à 62 sur accord-parties ;

Autres catégories : 58 ans, extensible à 60 ans sur accord-parties.

Retraite pour invalidité

La retraite pour invalidité est accordée à l'assuré victime d'incapacité permanente à la suite d'un accident ou d'une maladie d'origine professionnelle ayant entraîné une diminution de 2/3 de ses capacités professionnelles.

La pension d'invalidité est attribuée à titre temporaire et est révisée si la victime recouvre une partie de ses facultés. Pour le calcul de la pension d'invalidité, la période comprise entre la date de l'invalidité et les 50 ans du travailleur est valorisée pour moitié (6 mois par an). Elle est supprimée et remplacée par une pension normale sans abattement si la victime atteint 50 ans.

Retraite pour décès

Au décès d'un assuré bénéficiaire de pension ou d'un travailleur ayant droit à la pension (13 ans de cotisation), les survivants ont droit à une pension de survivant calculée comme suit :

50% pour le veuf ou la veuve marié-e depuis 2 ans, non remarié-e, non divorcé-e et non séparé-e de corps. En cas de pluralité de veuves, le montant est réparti de manière égale ;

10% pour chaque enfant de -21ans, si le nombre dépasse 5, le montant total est réparti de manière égale.

CALCUL DE PENSIONS

Au Mali tout travailleur a droit à une pension de retraite après 53 ans et 13 ans de cotisation. Il existe différents types de pensions selon les dispositions du Code de Prévoyance Sociale.

La pension normale pour vieillesse

Elle est accordée à taux plein au travailleur de 55 ans ayant cotisé 13 ans. Elle est égale à la 96ème partie des salaires soumis à cotisations sociales pendant les 8 dernières années, appliquée à un taux de 2% par année d'assurance.

Par exemple pour un travailleur ayant cotisé à l'INPS pendant 40 ans dont le cumul des salaires soumis durant les 8 dernières années est de 18 540 000, le salaire moyen sera $18\,540\,000/96$. Ce qui donne un montant de 193 125. Le taux de pension sera $40 \text{ ans} \times 2\% = 80\%$. Ce qui donne une pension calculée de $193\,125 \times 80\% = 154\,500$.

La pension anticipée sans abattement

Elle est payable aux salariés qui souhaitent anticiper leur retraite en moins de 3 ans de l'âge légal de leur catégorie socioprofessionnelle. Quant aux travailleurs invalides, ils peuvent demander la liquidation de leur pension à partir de 50 ans sans abattement quelle que soit leur catégorie. Dans tous les cas, la pension est liquidée selon le nombre d'année d'assurance.

Au Mali tout travailleur a droit à une pension de retraite après 53 ans et 13 ans de cotisation. Il existe différents types de pensions selon les dispositions du Code de Prévoyance Sociale.

La pension anticipée avec abattement

Elle est payée aux salariés demandant la liquidation de leur pension à l'acquisition du droit (53 ans et 13 ans de cotisation) sans avoir atteint l'âge minimum autorisé (-3 ans de l'âge légal). Dans ce cas, le taux de pension sera réduit de 5% par année d'anticipation sur l'âge légal.

La pension de survivant

Elle est acquise après le décès de l'assuré ayant cotisé au moins 13 ans, comme suit :

50% pour la veuve, en cas de pluralité de veuves le montant est réparti à parts égales.

10% pour chaque enfant de -21 ans. Si le nombre de bénéficiaires dépasse 5, le montant équivalent à 50% est réparti à parts égales.

La pension du travailleur ayant changé de régime (fonctionnaire – salarié)

En cas de changement de régime en

cours de la carrière entre les statuts de fonctionnaire et de travailleur salarié, l'organisme de départ reverse à l'organisme d'accueil la totalité des cotisations perçues au nom du travailleur conformément aux dispositions de l'article 161 du code prévoyance sociale. Idem pour les salariés ayant été nommés Ministre ou haut fonctionnaire durant leur carrière. Le travailleur devra juste prouver ses acquis antérieurs au moment de la liquidation de sa pension auprès de l'organisme d'accueil pour bénéficier des prestations sociales afférentes.

La pension du travailleur étranger

Le salarié étranger ayant cotisé au Mali et cessant d'y résider avant la liquidation de sa pension, a droit au remboursement de sa part ouvrière. S'il réside au Mali jusqu'à la retraite, après avoir rempli les conditions ouvrant droit à la pension, il a droit aux mêmes prestations que les travailleurs maliens quel que soit son pays.

Si son pays a un accord formel d'échange de pension avec le Mali, il peut capitaliser ses années d'assurance à son départ ou liquider sa pension dans son pays d'origine ou au Mali dans les mêmes conditions que les citoyens résidents (article 160 du code de prévoyance sociale).

Les pays ayant un accord d'échange de pension avec le Mali sont le Burkina Faso, la France, la Mauritanie, le Sénégal, le Tchad et le Togo.



CONTRIBUTIONS



Comment fidéliser ses salariés ?

Abdoul Aziz Mahamadou
*Consultant-Formateur en Management
des Ressources Humaines*

Le dynamisme du monde du travail, l'évolution des mentalités des salariés et de leurs attentes rendent aujourd'hui plus difficile leur fidélisation qui est pour autant une nécessité.

Des salariés démotivés et une perte de talents mettent en exergue les problèmes d'organisation et de communication au sein de votre entreprise. L'absentéisme et le turnover sont des problématiques que connaissent malheureusement trop de Directeurs des Ressources Humaines et Chefs d'entreprise. En plus d'engendrer des pertes financières, ils ont également un effet néfaste sur le climat général au sein de la société mais aussi sur l'image de l'entreprise.

En tant que recruteur, fidéliser ses collaborateurs est donc un enjeu majeur. Mais pour y arriver, plusieurs leviers sont à votre disposition. Dans cet article, nous en avons relevé quelques-uns qui pourraient vous être utiles dans votre stratégie de fidélisation.

Un processus de recrutement adapté

Il est donc important voire essentiel de donner une bonne image afin d'attirer les meilleurs talents. En tant que Gestionnaire des Ressources Humaines, vous pouvez agir sur plusieurs points tels que l'optimisation des pages de votre site web consacrées au recrutement ainsi que celles concernant l'histoire et les valeurs de votre entreprise.

Cette phase est souvent le premier contact entre le futur employé et l'entreprise. Développer la marque employeur permet de faire connaître votre structure et susciter les candidatures, afin d'être sûr d'attirer des

personnes motivées.

L'une des solutions envisagées peut être de privilégier l'apprentissage tout en faisant la place aux jeunes.

Dans certains secteurs comme l'industrie, attirer cette cible est plus compliqué. Outre le manque d'attractivité, on constate un problème d'adéquation entre l'offre de formation et les besoins réels des entreprises. C'est pourtant une filière qui offre de nombreuses opportunités en termes d'emploi. En effet, cela permet d'accueillir de jeunes apprentis que vous pourrez former et embaucher directement par la suite.

Un management responsable

Les mentalités ont évolué et les codes au travail ne sont plus les mêmes. Dans certaines entreprises, le système de hiérarchie classique, trop lourd, est devenu caduc. Le manque de transversalité et de transparence pèse sur le moral des salariés. Aujourd'hui, un salarié ne veut plus être qu'un simple exécutant. Il veut s'investir, gagner en responsabilité et pouvoir contribuer à l'évolution de l'entreprise. Il a donc besoin de plus d'autonomie dans l'entreprise et dans la gestion de ses tâches afin de mettre à profit ses compétences.

L'une des causes de démission souvent évoquées par les salariés est la mauvaise relation avec leur manager souvent trop stressant. Les salariés perdront leur motivation et seront plus à même de s'absenter. A l'inverse, avec un manager trop laxiste, les employés ne seront pas motivés et pourraient être moins performants. Tout est donc une question d'équilibre. Cependant, un bon manager doit pouvoir s'adapter aux différentes personnalités de son équipe mais surtout, il doit privilégier le dialogue afin d'aider ses collaborateurs à progresser, il doit leur faire des retours fréquents sur leurs actions quotidiennes : les axes d'amélioration autant que la valorisation du travail bien fait.

La formation professionnelle et le développement personnel

Ce nouveau raisonnement commence peu à peu à émerger dans la politique de fidélisation des salariés à savoir envisager ses collaborateurs comme des clients. Il consiste à définir les attentes et les besoins de son personnel afin de pouvoir proposer un plan de carrière adapté à chaque collaborateur. Demander leur avis sur le process interne de l'entreprise, ou encore savoir quels outils et ressources ils aimeraient obtenir afin d'améliorer leurs conditions de travail sont également des sujets à aborder. Cela permet non seulement de montrer votre intérêt mais également de pouvoir développer le potentiel et la performance de vos collaborateurs.

En plus de les valoriser, mener une politique de formation au sein de votre

entreprise vous permet de gagner en compétitivité et de faire baisser le taux d'absentéisme et de turn-over. Selon le secteur dans lequel vous évoluez, votre marché est plus ou moins concurrentiel. Il est donc important que vos salariés aient les compétences professionnelles nécessaires pour faire face à l'environnement économique. Par ailleurs, un salarié qui a pu augmenter ses savoir-faire se sentira plus confiant dans l'exécution de ses tâches et sera plus performant.

Un bon environnement de travail

La qualité de vie au travail étant une problématique RH de premier ordre, il va falloir renforcer l'esprit d'équipe, en organisant par exemple des séminaires, des petits déjeuners ou des afterworks. Vous pouvez également utiliser de nouveaux outils de communication (l'intranet ou les applications dédiées à la communication en entreprise). Une bonne ambiance au sein des équipes ne pourra qu'augmenter la performance des salariés et leur fidélisation. Le sentiment d'appartenance à un groupe n'est pas seulement nécessaire au niveau personnel, il l'est aussi au niveau professionnel. Entretien de bonnes relations humaines en interne est donc essentiel.

Un autre axe sur lequel travailler afin de motiver ses équipes est l'aménagement des espaces de travail. Offrir la possibilité à un collaborateur qui le souhaite de faire du télétravail ou d'avoir plus de flexibilité au niveau des horaires lui permettra de pouvoir concilier plus facilement sa vie personnelle et professionnelle, avoir des bureaux confortables, du matériel moderne ou encore une salle de détente agréable sont des éléments qui auront un impact positif sur le moral de vos employés mais aussi sur leurs performances. En augmentant son bien-être, vous augmenterez forcément sa fidélité.

La rémunération des salariés à la hauteur de leur talent

Une juste rémunération fait en effet partie des principales attentes des salariés. Mais si nous avons décidé de parler de ce critère aussi important en

dernier c'est parce que justement, beaucoup trop d'entreprises misent uniquement leur stratégie de fidélisation sur la rémunération. Le salaire est l'un des leviers le plus souvent activés par les employeurs dans leur stratégie de motivation voire même d'acquisition de talents. Si le salaire est un très bon levier de performance, il ne doit pas être le seul facteur de motivation, car les piliers précédents ont autant d'importance, voire plus. D'après une étude réalisée par OpinionWay, c'est la proximité de leur lieu de travail avec leur domicile qui donne le plus envie aux personnes interrogées de rester fidèles à leur entreprise (39%), la stabilité de l'entreprise (32%) ainsi que les relations entre collègues (31%). La rémunération n'arrive qu'en 4ème position, fort de ce constat, c'est à chaque employeur de faire son choix.

Conclusion

L'évolution du marché de l'emploi ainsi que les attentes des salariés sont en constante évolution. Des employés démotivés nuisent non seulement à l'ambiance mais aussi et surtout à la productivité de votre entreprise. Ils n'hésiteront d'ailleurs pas à le faire savoir. Quel qu'il soit, l'abandon de poste intérim, CDD et même celui des employés en CDI est un signal d'alerte. Leurs appréciations sur le management, sur la stratégie adoptée ou encore sur leurs collègues de travail, ces avis positifs et négatifs auront un impact sur votre image. Par ailleurs, ils influenceront fortement les nouveaux candidats à postuler ou non.

En tant que Responsable du Management des Ressources Humaines, vous devez alors adapter votre politique de fidélisation des salariés afin de les motiver et les fidéliser. Pour ce faire, il va falloir activer plusieurs leviers, depuis le recrutement en passant par le management jusqu'à la rémunération. N'oubliez pas que des collaborateurs heureux et engagés n'apporteront que des avantages à votre organisation, Il faut donc en prendre soin. Toutefois que vous trouverez nécessaire, vous pourrez toujours vous inspirer de notre article consacré à la motivation des salariés au travail.

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, absoluton et dénonciations... Tout y passe!



J'ai peur de perdre mon job

Bien le bonjour cher réseau. Je veux parler de ces managers qui ont tellement peur de perdre leur emploi qu'ils sont prêts à tout, même jusqu'à renier leur dignité. Dans leur peur insensée et injustifiée, ils abusent des droits des autres, compromettent la vérité et exposent aussi facilement leurs collaborateurs.

Ces managers incapables d'aider l'entreprise à avancer dans le bon sens approuvent tout, même les actions qui s'attaquent à leur propre dignité (enfin ! s'ils en ont). Ils humiliant, rabaisent et sont incapables de donner un avis contraire à leur manager, ne serait-ce que positivement. Mais ces managers "peureux" n'ont pas compris que

l'on ne garde pas un boulot en étant complaisants, en prenant des raccourcis, en écrasant et en délatant ses collaborateurs, mais en impactant positivement son environnement.

Alors chers managers, travaillons, cassons, reconstruisons, marquons notre environnement, valorisons nos collaborateurs, innovons, créons, rendons-nous utiles à l'entreprise, soyons une valeur ajoutée. Si nous agissons ainsi, in fine, c'est l'entreprise qui aura peur de nous PERDRE, car souvent, c'est ce que nous craignons qui nous arrive.

Rachel Youant Koffi
Consultante Formatrice



Mon avis sur la parité homme et femme dans le milieu professionnel.

J'avoue que quand les gouvernements et les entreprises ont commencé à prendre des mesures pour favoriser la nomination des femmes au sein des positions de management grande fut ma joie.

Aujourd'hui, au-delà d'exprimer ma joie toutes les fois qu'une femme est nommée je me dis j'espère qu'elle est à la hauteur et je lui souhaite de travailler trois fois plus que son prédécesseur masculin afin de faire taire les bruits de couloirs. Je suis pour la parité homme femme au sein des positions stratégiques

mais je crois fermement que si c'est pour satisfaire les statistiques et être à la mode ça ne sert à rien. De même que j'estime qu'on ne devrait pas refuser une nomination à un individu à cause de son genre, je crois qu'on ne devrait jamais nommer un individu, qui de surcroît n'est pas le meilleur sur la liste, à cause de son genre.

À toutes les femmes qui, au-delà des discours, posent des actions pour améliorer le quotidien des autres, MERCI.

Marlène Lisi G. Kouakou
Recruteur(se) chez Société Générale





La maltraitance en milieu professionnel est une réalité.

Il existe des niveaux (moindres ou élevés), mais c'est une réalité ! A un certain niveau, on ne parle même plus de mauvais Management, mais effectivement de MALTRAITANCE. Maltraitance émotionnelle, Maltraitance psychologique...

On aborde trop souvent la question sur ce réseau à telle enseigne qu'on préfère ne plus en faire cas dans nos posts. Et puis un jour, on est face à certains cas trop sérieux.

- Des cas où, à la simple évocation du prénom de son bourreau, le sujet est pris de panique flagrante et rentre dans un état de bouleversement... Puis de tristesse soudaine !

- Des cas où même en repos maladie prolongé du salarié, le Manager arrive à avoir une influence sur ce dernier malgré la distance.

- Des cas où malgré les avertissements du psychologue du travail, sur le fait que des malades atteints de pathologies rénales et cardiovasculaires dues à de mauvais traitements au travail, les visite régulièrement; le salarié décide de rester quand même à son poste.

- Quand on est face à des salariés qui vous disent : "Si je pars, qui s'occupera de mes charges ? Seul, j'aurais pu démissionner et retourner chez mes parents. Mais marié et père de famille, je suis obligé de rester." Que dire? Sommes-nous préparés à prendre en charge, toutes leurs charges en attendant qu'ils obtiennent une

opportunité meilleure? La seule façon de bien agir est de les aider à reprendre confiance en eux et les accompagner dans le processus de recherche d'un nouvel emploi. Mais en attendant, quand on est face à un RH qui est lui-même notre bourreau?!!!

Il est très difficile de manager 02 personnes, 20 personnes à fortiori 500, voire 2.000. Naturellement, un système managérial comporte des failles. L'humain demeure un mystère.

Mais lorsqu'un manager décide de s'attaquer personnellement à une, deux ou trois personnes dans l'entreprise... Lorsqu'il décide d'en faire des cibles, ça devient une affaire personnelle ! Et les affaires personnelles se règlent autrement, mais pas en usant d'autorités professionnelles.

C'est parfois hallucinant de voir à quel point certaines personnes maîtrisent les mécanismes de destruction de l'autre. Le pouvoir monte trop souvent à la tête. Il faut trouver la bonne échelle pour redescendre. Une entreprise n'est pas faite pour engendrer des fous, des malades mentaux, mais des leaders ! Des personnes qui parce qu'elles auront été à la bonne école, seront capables elles aussi de gérer de grosses entreprises dans l'avenir.

Arrêtons les jolis discours commerciaux sur la place publique, et commençons par bien traiter nos collaborateurs.

Marie-France Gondo

Responsable RH chez ENJAILLE Consulting

Culture RH

Quelles sont les 7 compétences clés d'un gestionnaire RH en 2022 ?



Le gestionnaire RH, ou responsable RH, a un rôle de plus en plus central au sein des entreprises. Bouleversement du marché de l'emploi, évolutions technologiques, arrivée des nouvelles générations, risques pandémiques, ... les facteurs de changement sont nombreux et un bon gestionnaire RH doit être à même de s'adapter à toutes les situations, mais alors quelles sont les compétences clés d'un gestionnaire RH en 2022 ?

Le métier de gestionnaire RH est un poste très polyvalent, de la gestion du recrutement et de la formation à la relation avec les élus en passant par la gestion administrative du personnel voire de la paie.

Ce poste clé de l'entreprise nécessite d'avoir de solides connaissances dans les différents domaines des Ressources Humaines, des hard

skills, mais également des soft skills qui prennent une part de plus en plus importante dans le choix des recruteurs.

Nous vous proposons de faire le point dans cet article sur les 7 compétences clés d'un gestionnaire RH en 2022.

Rappel des missions d'un gestionnaire RH

Le gestionnaire Ressources Humaines est chargé de gérer tout ce qui a trait au salarié dans l'entreprise soit :

- Le recrutement.
- La formation professionnelle.

- Les contrats de travail et les formalités liées à l'embauche.
- La gestion de la vie du salarié dans l'entreprise (temps partiel, congé parental, départ, ...).
- La gestion administrative du personnel et éventuellement la gestion de la paie.
- Les procédures disciplinaires.
- La relation avec les IRP.

Les 7 compétences d'un gestionnaire RH en 2022

Pour s'accomplir pleinement dans ses missions, le gestionnaire RH doit avoir un certain nombre de compétences. Tout d'abord, des hard skills, les connaissances en

Ressources Humaines, ainsi que de l'expérience.

Mais celles-ci ne suffisent pas, le gestionnaire RH doit également avoir d'autres compétences de comportement et de savoir-être, les soft skills. L'intelligence émotionnelle, la capacité de communication, le caractère, les aptitudes interpersonnelles sont tout aussi importants pour gérer les Ressources Humaines en 2022.

De solides connaissances juridiques
Le gestionnaire RH doit avoir de solides connaissances en matière de droit social. S'il prend également en charge la paie des salariés, il doit aussi maîtriser les techniques de paie ainsi que le droit de la Sécurité Sociale.

Ce prérequis est indispensable pour le gestionnaire RH afin de gérer les procédures disciplinaires, les contrats de travail, la paie, ... en toute sécurité.

La législation sociale est en perpétuelle évolution et notamment depuis ces dernières années, c'est pourquoi il est nécessaire de se former régulièrement sous la forme de modules de formation continue ou de matinales RH (ou webinaire).

Le gestionnaire RH doit également disposer d'outils de veille sociale afin de s'informer régulièrement des évolutions sociales (revue spécialisée, dictionnaire social, newsletter, LinkedIn, ...).

Être doté d'un bon relationnel

Pour ce soft skill, c'est le H de Ressources Humaines qui est mis à l'honneur. Le gestionnaire RH est l'interlocuteur privilégié des salariés dans l'entreprise, que ce soient les salariés dans leur vie dans l'entreprise, les managers pour la gestion de leur équipe, les IRP dans le cadre de leurs missions ou encore la direction.

Le gestionnaire RH doit faire preuve d'une certaine intelligence relationnelle dans sa relation aux autres, un doux mélange entre l'intelligence émotionnelle qui correspond à notre capacité à utiliser nos émotions comme une source d'information dans nos relations et l'intelligence sociale qui correspond à notre faculté à considérer les besoins des personnes

qui nous entourent et d'agir en conséquence.

Être un pro de l'organisation

Gérer tous les aspects des Ressources Humaines, la formation, le recrutement, la gestion des contrats de travail, ... est un défi de tous les jours. Le gestionnaire RH se doit de faire preuve d'une organisation à toute épreuve.

Pour ce faire, il peut s'appuyer sur des outils comme des fichiers de suivi sur Excel, les options de rappel et d'organisation dans sa messagerie (rappel des messages, classements automatiques, tâches, calendrier, ...) ou des logiciels d'aide à l'organisation mais également d'outils d'aide à la gestion des Ressources Humaines (SIRH, logiciels de recrutement, logiciel de paie, ...).

La matrice d'Eisenhower permet de prioriser ces tâches en fonction de leurs urgences et de leurs importances. C'est donc un outil très utile pour un métier aussi polyvalent que la gestion des Ressources Humaines. Cet outil consiste à classer les tâches en 4 catégories :

- Urgent et important : ces tâches doivent être réalisées en priorité.
- Non urgent et important : ces tâches doivent être planifiées pour une réalisation future.
- Urgent et non important : ces tâches ont moins d'importance, elles peuvent éventuellement être déléguées.
- Non urgent et non important : ces tâches ne sont pas urgentes et n'ont pas un impact important sur la gestion des Ressources Humaines. Elles peuvent être soit remises à plus tard, soit éventuellement supprimées si elles ne sont pas absolument nécessaires.

Savoir collaborer et déléguer

Le gestionnaire RH travaille en collaboration avec de nombreux acteurs dans l'entreprise, la direction, les managers voire les salariés. Ainsi, il doit savoir travailler en équipe. Des outils de gestion de projet peuvent alors l'aider dans sa mission.

Il doit être également capable de déléguer certaines tâches à d'autres collaborateurs de l'entreprise, des collègues du service Ressources Humaines, mais également les managers ou même les salariés.

Par exemple, le traitement des éléments des salariés tel que les demandes de formation ou les absences peuvent être décentralisées au niveau des salariés et/ou des managers par l'intermédiaire d'un portail personnel et sécurisé du logiciel spécialisé ou SIRH. La gestion des Ressources Humaines est ainsi simplifiée.

Faire preuve de discrétion

Le gestionnaire Ressources Humaines recueille et traite des informations sensibles concernant les salariés (rémunération, arrêts de travail, procédures disciplinaires, ...). Il se doit donc de faire preuve de la plus grande discrétion. Une clause de confidentialité est d'ailleurs souvent incluse dans les contrats de travail des gestionnaires Ressources Humaines.

Savoir gérer les conflits

Le gestionnaire RH doit savoir gérer les situations de crise et les conflits qui peuvent intervenir entre les salariés et la direction. Le gestionnaire RH doit se positionner en tant que médiateur entre les salariés et leurs représentants et la direction tout en restant le plus neutre possible.

Son rôle n'est ni de prendre parti pour les salariés, ni de prendre parti pour l'employeur, mais de faciliter et cadrer l'échange entre les deux parties afin de désamorcer au mieux les situations de crise.

La capacité d'adaptation

La gestion des Ressources Humaines est en constante évolution et présente un caractère imprévu propre à la ressource gérée, l'humain. C'est pourquoi le gestionnaire RH doit savoir s'adapter à toutes les situations et constamment évoluer avec le métier et notamment les évolutions technologiques qui prennent une place de plus en plus importante dans les Ressources Humaines.

Par Laetitia Baccelli

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

Objectif RH

LANCEMENT DE MUNERIS CÔTE D'IVOIRE ÉDITION 2022

La référence sous-régionale des pratiques salariales et sociales

Chefs d'Entreprise, Directeurs / Responsables RH, Objectif RH vous invite à sa traditionnelle Étude Générale des Pratiques de Rémunération, **Muneris Côte d'Ivoire**, un outil essentiel de gouvernance d'entreprise.

MUNÉRIS, DE NOMBREUX AVANTAGES POUR LES ENTREPRISES

01

Une information objective sur les pratiques salariales et sociales du marché de l'emploi

02

Une analyse individuelle et personnalisée (catégorielle, fonctionnelle, sectorielle et selon le genre)

03

Un positionnement de l'entreprise sur le marché par rapport aux rémunérations de base, fixes, hors avantages et globales

04

Les points forts et les points faibles rapidement identifiés par des graphiques

05

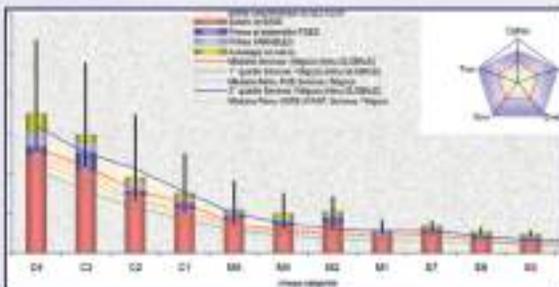
Une aide à l'orientation de la politique RH de l'entreprise

06

Une base de négociation, face aux revendications sociales

07

Une étude réalisée en toute confidentialité, depuis 1994



Objectif RH, depuis plus de 30 ans un support efficace aux entreprises africaines

Pour toute information et participation



(225) 27 22 54 10 35

(225) 05 04 04 33 53

(225) 07 07 49 10 41



muneris@sfr.fr



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 Mandarin 4e Étage Porte B
Boîte Postale : **18 BP 12 ABIDJAN 18**



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

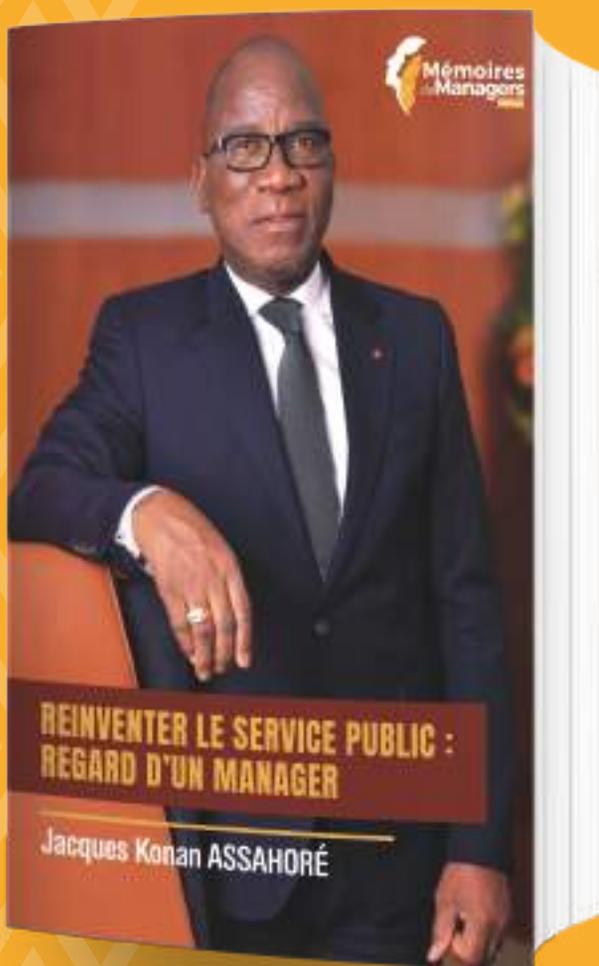


&



#02

REINVENTER LE SERVICE PUBLIC : REGARD D'UN MANAGER



AUTEUR

**Jacques Konan
ASSAHORÉ**

**Directeur Général du Trésor
et de la Comptabilité Publique**

Maintenant disponible

EXCELIAM

Fraternité-Martin

RHmag

Communiqué

+225 25 22 02 01 59 / 01 02 48 85 03

memoiresdemangers@mzkgroup.info / www.memoiresdemangers.com