

## DÉCRYPTAGE

Dr MAR MAO, Expert en Ressources Humaines, à propos du nouveau texte 226 du Code pénal ivoirien sur la pénalisation de certains actes discriminatoires :

# Certaines dispositions du **Code de travail** vont être lourdement impactées par cette **modification**

- \* Ce nouveau texte a-t-il été expurgé de la notion d'orientation sexuelle ?
- \* Quelles incidences sur le monde du travail ?



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 Cooody 2 Plateaux, 7ième Tranche, Boulevard Latrille.

www.fidra.ci

infos@fidra.ci

@fidraci

BP 23 CIDEX 2 ABIDJAN

# Edito

Par Ange TRA BI



## L'ESTHÉTIQUE DU LEADERSHIP

L'effacement, n'est-ce pas là un autre mot dans lequel se résument les qualités du leader. Brandir ce terme, à notre époque, comme étant celui qui caractérise au mieux l'élément d'une équipe, réunissant à la fois les aptitudes du chef d'équipe rassembleur, du visionnaire, de la force de proposition, bref, la pierre angulaire de l'Organisation peut paraître insensée tant la société actuelle a tendance à s'afficher.

En effet, les pratiques actuelles du monde interconnecté qui est le nôtre, surtout celles dont se font l'écho de façon générale les Technologies de l'Information et de la Communication et plus particulièrement les réseaux sociaux montrent à quel point l'ostentation du vécu quotidien semble s'être érigée en mode de vie. Devrait-il en être ainsi en ce qui concerne le leadership dans les Organisations ?

Il serait bien téméraire de répondre à la question par l'affirmative vu les valeurs promues dans ledit milieu qui pour la plupart s'en éloignent.

À ce propos, un illustre auteur, spécialiste des questions de management des organisations posait que : « L'humilité vient naturellement aux meilleurs leaders. Ils s'attribuent rarement le succès, mais le portent au crédit du groupe avec lequel ils ont travaillé. Leur caractéristique, c'est de rendre la vie plus facile à leurs collaborateurs ».

Cet extrait montre à n'en point douter une caractéristique type du leader qui n'est d'autre que sa capacité à se mettre en retrait par rapport aux réalisations de son équipe. Ce dernier au lieu de s'attribuer les lauriers a plutôt tendance à s'effacer pour mettre en lumière les collaborateurs qui œuvrent à la réalisation effective des projets. Il est vrai qu'il est question du meilleur leader mais il est tout aussi vrai qu'on ne doit pas en attendre moins du leader.

À ce niveau, l'amour / la passion est le facteur déterminant de l'action du leader. Par amour il met sa vie en veilleuse, il s'efface en vue de la réalisation de la vision qu'il partage avec son équipe.

L'amour ! Un mot qui suscite bien la curiosité en parlant de leadership, et pourtant l'amour est fondamental en matière de leadership. Car, le leadership est fondamentalement une question de souci des autres. Il est évident que le souci des collaborateurs est la base de l'esprit d'équipe.

Et la première tâche du leader est de construire lorsqu'il n'existe pas, ou de reconstruire, lorsqu'il est détruit, cet esprit d'équipe, d'établir ou de rétablir d'intérêts et un profond sentiment d'unité, d'amitié et de camaraderie. C'est tout le sens d'un concept en vogue aujourd'hui dans le management des entreprises : la Team Building.

***L'amour ! Un mot qui suscite bien la curiosité en parlant de leadership, et pourtant l'amour est fondamental en matière de leadership. Car, le leadership est fondamentalement une question de souci des autres***

Entreprise Editrice  
INTELLIGENCE  
SARL au capital 10 000 000 FCFA

Directeur de Publication  
Ange Tra Bi

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

Redacteurs  
Arsène Diomandé  
Alexis Kacou Bi  
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

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

Impression  
HOODA GRAPHICS  
Adresses  
Cocody-Riviera 3  
Cité COPRACI  
01 BP 10 671 Abidjan 01  
www.rhmag.ci  
rhmag@mzkgroup.info  
Dépôt légal  
11685 du 19 Janvier 2015  
Tirage  
5 000 exemplaires



N°48



16



38



56



44



36



25



54



16

## 06 ACTUALITÉS

- 06 RH Awards édition 2022 / Le top départ est donné
- 07 Conduite d'un audit social / Part et responsabilité du DRH
- 08 Formation du Top Management / Human Project Group initie une Master Class
- 09 Transformation des organisations/ Le cabinet ITHOS Consulting donne des pistes
- 10 1<sup>ère</sup> édition de Parents'AfterBack/ TgMaster veut aider les parents à mieux orienter leurs enfants
- 11 Journée internationale des travailleurs et travailleuses domestiques / L'ONG Ivoire Ménage forme le personnel de ménage à la culture numérique

## 12 REPORTAGE

- 13 4<sup>ème</sup> édition réussie / Rencontres Annuelles des Professionnelles de la Communication, du Marketing et du Développement Commercial du Burkina Faso

- 14 Edition 2022 des JNMétiers / Ouverture des JNLA- JNSI à la Fondation Félix Houphouët-Boigny

- 15 Edition 2022 des JNMétiers / Les JNFC-JNMQ sonnent la mobilisation à Yamoussoukro

- 16 9<sup>ème</sup> édition des JNRH / Les professionnels des Ressources humaines échangent sur les enjeux et innovations de leurs métiers

## 24 OUTILS RH

- 24 Les outils qui boostent l'employabilité

## 25 DÉCRYPTAGE

- 25 Le nouveau texte de l'article 226 du Code pénal ivoirien a-t-il été expurgé de la notion d'orientation sexuelle ?

## 32 CONTRIBUTIONS

- 32 Dr Nicanor Bley, DRH Medlog Côte d'Ivoire & Burkina Faso / Manager RH / Le manager RH et ses réalités singulières
- 34 Eric Ahogny, DRH Groupe Codival / Un talent en entreprise : un collaborateur à haut potentiel
- 52 Déborah Lepaon Panigada / Inventrice pédagogique Consultante en ingénierie de formation / L'achat de formations, les quatre obstacles qui le mettent en péril ... et leurs solutions !

## 36 PORTRAIT RH

- 36 Bley Kablan Nicanor, DRH MEDLOG Côte d'Ivoire & Burkina Faso Groupe MSC Genève (logistique portuaire) / M. le docteur en Ressources Humaines

## 44 FOCUS MÉTIERS

- 44 Kacou Emmou Edwige, Responsable Achats à Eviosys : Tant que l'entreprise aura besoin de produire, elle aura toujours besoin des achats et de la logistique...

## 50 DANS LA PEAU DU DRH

- 50 Hassan HAYEK, Président Bénévoles de premiers secours « On ne prend pas un crédit pour faire la JAVA sous prétexte qu'on va rembourser avec son salaire »

## 55 À L'ÉCOLE DU RECRUTEMENT

- 55 4 clés pour optimiser la qualité de vie au travail et faire évoluer son dispositif de performance managériale en 2022.

## 56 FORUM DES CHEFS D'ENTREPRISES

- 56 Dr. Richmond Tche, Pharmacien & Président du Réseau pour l'excellence pharmaceutique (REP) : « Le REP dispose d'une ressource humaine de qualité qui n'attend que d'être mise en mission »

## 60 SUR LE NET

- 60 Le journal internet un pilier de la communication d'entreprise



Photo: Wilson Tchoumou

## RH Awards édition 2022

### Le top départ est donné

La 6<sup>ème</sup> édition des RH Awards aura lieu le samedi 03 décembre 2022 au Sofitel Hôtel Ivoire d'Abidjan. Le top départ de ce processus de désignation des meilleurs RH et fonctions assimilées de l'année en cours a été donné ce mardi 31 mai 2022 au cours d'un point de presse.

Ces informations ont été rendues publiques par les différents acteurs de l'organisation de cette plateforme de promotion et de valorisation de la fonction RH. Ange TRA BI, initiateur du projet et directeur de publication de RH MAG a d'abord planté le décor avant de situer le contexte de cette cérémonie de distinction : « Les RH Awards veulent promouvoir et valoriser, dans toute la sous-région, la fonction RH par secteur d'activité d'une part et de récompenser les top managers qui ont intégré les valeurs humaines dans leurs organisations, d'autre part ». Eugénie KASSI, Directrice Générale de EGK HR CONSULTING INTERNATIONAL, partenaire technique de l'activité est, quant à elle, revenue sur les critères de candidature et a surtout présenté les innovations des RH AWARDS 2022. « D'abord à partir de cette édition, le concours s'ouvre à tous les GRH de la sous-région ouest-africaine. Ensuite, outre les différents gestionnaires des ressources humaines distingués, tous les autres candidats nommés seront mis à

l'honneur car le constat est que, bien des fois, la différence de niveau entre les candidats, se joue à un détail près, les scores sont très serrés comme on le dit (...). Enfin, la dernière innovation porte sur l'âge du RH Espoir. Il est désormais de 30 ans maximum au 31 décembre de l'année en cours au lieu de 35 comme lors des éditions précédentes ». Jacques CANGAH, représentant de DELOITTE, certificateur de ces AWARDS, a traduit la fierté de sa structure à être associée à cet événement qui fait la promotion de l'excellence et de la récompense du mérite. « Je voudrais rassurer tous les participants sur la transparence et le sérieux qui encadrent ce concours », a-t-il assuré.

Notons également que le processus des RH AWARDS enregistre désormais des activités post-cérémonies. « Il y a le "Déjeuner des lauréats" au cours duquel les lauréats reçoivent leurs différentes récompenses ; "la visite en entreprise" qui permet une immersion, avec visite guidée dans l'entreprise des lauréats et enfin, "Le Talk des RH AWARDS" qui est une cérémonie qui met en lumière les différents lauréats et leurs entreprises, le tout, autour d'une thématique RH », a rappelé Jacques N. KOULOU, le Président du Comité d'Organisation (PCO) des RH AWARDS.

Alexis Kacou BI



## Conduite d'un audit social

### Part et responsabilité du DRH

L'Association des professionnels des ressources humaines de Côte d'Ivoire (APRH-CI) a organisé le mardi 24 mai 2022, à l'Eden Golf Club d'Abidjan-Cocody, son traditionnel Petit Déjeuner Débat (PDD). Le thème retenu pour cet énième PDD était « La conduite d'un audit social par le DRH ». Il a été animé par Sié Azaria Coulibaly, Expert consultant en management des RH et développement organisationnel.

Il était plusieurs dizaines de professionnels RH et managers d'entreprise à assister à ce PDD de l'APRHCI. « Nous sommes très satisfaits de l'intérêt que suscite cette activité (...), c'est en partie dû aux thématiques qui sont au menu des échanges. Et celle d'aujourd'hui (Ndr : mardi 24 mai), « La conduite d'un audit social par le DRH », n'est pas en reste et suscite beaucoup de réactions. Nous avons entrepris de sensibiliser les acteurs RH sur l'audit social qui est un outil RH, faut-il le préciser, que nombreux d'entre nous

connaissent peu et utilisent très peu en Côte d'Ivoire... », a souligné Alhousseine Sylla, Président de l'APRH-CI. Pour le conférencier, Sié Azaria Coulibaly, ce thème était le bienvenu vu « qu'il est très peu utilisé et même quand c'est le cas, cela se fait avec beaucoup de confusion ». Selon lui « un audit social est d'abord un audit qui répond à toutes les prescriptions d'un audit mais sa spécificité réside dans le fait qu'il s'applique à un domaine particulier qui est celui de la gestion des ressources humaines avec ses normes, notamment l'identification d'un référentiel sur lequel l'audit doit se faire. Il couvre plusieurs champs mais beaucoup le limite à l'audit RH or il existe également l'audit RSE et l'audit du climat social », a-t-il précisé. Les échanges qui ont suivi son intervention ont été riches et animés montrant ainsi tout l'intérêt que suscitait ce thème.

Alexis Kacou BI



### Formation du Top Management

## Human Project Group initie une Master Class

Ils étaient plusieurs dizaines de participants pour cette première édition du séminaire Top Management option Master Class organisé par le Cabinet Human Project Group. Réunis à Assinie, du 19 au 23 juillet 2022, les auditeurs ont échangé sur leurs expériences et les best practices en matière de management.

Trois (3) modules étaient au programme du séminaire que les organisateurs voulaient participatif : la stratégie d'entreprise, les décisions stratégiques et les risques financiers. La formation des managers et chefs d'entreprise sur des thématiques innovantes, des échanges bidirectionnels avec chaque participant à partir d'étude de cas ont, entre autres, meublé ce séminaire de hauts cadres.

« Nous partons du principe que chaque entreprise a une expérience et une expertise à revendre, chose qu'elle peut partager avec les autres. C'est pourquoi nous avons pris le soin de réunir des managers de différents secteurs d'activité et dont les années d'expertises en entreprise varient de 2 à 20 ans. Ce séminaire s'apparente à un cumul de partages d'expériences et une mutualisation de bonnes pratiques », a précisé Dr Franck Evariste Nassouri, Administrateur Général du Cabinet Human Project Group.

« En plus d'avoir parlé de différentes stratégies, notamment, celle d'entreprise, du management et de gestion financière, nous avons évoqué le pilotage opérationnel des entreprises ainsi que leur projection. C'était en plus un excellent moment de partage d'expérience et de réseautage », nous a confié un participant, visiblement heureux.

Il est bon de noter que le cabinet Human Project Group est une entreprise œuvrant dans la Gestion des ressources humaines, qui a vu le jour en 2009 et basée au Burkina Faso. Sa création fait suite au constat du challenge permanent pour les acteurs des Ressources Humaines d'intégrer la notion de la spécificité des approches face aux besoins exprimés par les entreprises et organisations. Avec un portefeuille de plus de 100 clients, Human Project Group est le partenaire qui accompagne et qui applique la maxime selon laquelle les acteurs directs que sont les Managers, les DRH et autres GRH, ne pourront mettre en œuvre que ce qu'eux-mêmes ont participé à concevoir. Le Groupe continue son expansion en Afrique de l'Ouest par l'ouverture de la filiale de Côte d'Ivoire depuis 2020 qui reçoit cette première édition du séminaire du Top Management avec option Master Class. « Faut-il le rappeler, la Côte d'Ivoire est un terroir économique très fertile et développé où la question des ressources humaines est très bien reconnue et valorisée », fera savoir Dr Franck Evariste Nassouri.

Alexis Kacou Bi



### Transformation des organisations

## Le cabinet ITHOS Consulting donne des pistes

Le Cabinet Ithos Consulting a organisé le mercredi 25 mai 2022, un afterwork dans ses nouveaux locaux sis à Abidjan-Cocody. Placé sous le thème : « le rôle du coach dans un projet de transformation », cet after a enregistré la présence de plusieurs dizaines de DRH, de Managers et de coaches.

Pour Stéphane Coridon, Directeur Associé de Ithos Consulting, cette rencontre visait deux (2) objectifs. « Le premier, nous avons voulu faire découvrir notre nouveau local. C'est un endroit où nous allons cultiver cette notion de coaching et de leadership ; c'est un objectif amical. Le second, c'était justement de parler de cette notion de coaching à travers le thème « le rôle du coach dans un projet de transformation » et annoncer l'ouverture d'une école de coaching professionnel dont le lancement de la 1ère promotion aura lieu en mars 2023 ».

A travers une conférence interactive, le conférencier, Stéphane Coridon a longuement échangé avec son auditoire sur diverses thématiques relatives au coach, notamment son importance, son rôle et sa capacité à impacter les hommes et les organisations. Ainsi, tous étaient unanimes pour reconnaître que le coach est là pour débloquer ce qui empêche un individu d'avancer, il casse les croyances limitantes. « En d'autres termes, le coach développe les capacités d'un individu afin de l'amener à résoudre lui-même les

problèmes (...) Le coach aide l'individu ou l'équipe à trouver en lui ou en elle les ressources qui lui permettent d'atteindre ses objectifs. Il crée la vision, coach le potentiel tout en créant la confiance », révélera Stéphane Coridon.

Le conférencier a ensuite fait noter que le cabinet Ithos Consulting entend ouvrir dès la nouvelle entrée académique la première école de coaching professionnel, Coaching Ways Executive, certifiée ICF et RNCP en Côte d'Ivoire. « C'est une école qui existe déjà en France et qui forme en moyenne 500 à 600 coaches professionnels chaque année. Elle va former au métier de coach et délivrer des diplômes (et non pas des certificats) qui seront reconnus par l'Etat français. La première promotion sortira en mars 2023 ».

Rappelons que le Cabinet Ithos consulting est spécialisé dans l'accompagnement au changement des managers, des équipes et des organisations. Installé en Côte d'Ivoire depuis 2020, le cabinet est né de la rencontre de trois (3) managers internationaux, Stéphane Coridon, Kadé Ba et Jean-Marc Mercy, ayant acquis de solides expériences en Afrique, en Europe et en Amérique. Spécialisés dans le développement des qualités de leadership des Managers et des équipes dirigeantes, ils ont associé leurs talents et leurs expertises pour accompagner les groupes africains dans la transformation de leur culture managériale.

Arsène Diomandé



1<sup>ère</sup> édition de Parents'AfterBack

## TgMaster veut aider les parents à mieux orienter leurs enfants

Dans la dynamique de ses actions visant à créer un écosystème efficace pour assurer la réussite de ses étudiants par les études, le Groupe TgMaster a décidé de créer un cadre d'échanges dédié entre parents notamment de lycéens (de la 2<sup>nd</sup>e à la Terminale) pour informer, échanger et partager les expériences afin de jouer pleinement leur rôle de conseillers d'orientation pour leurs enfants. Dénommé « Parents'AfterBack », la première édition de ce rendez-vous qui vise davantage à aider les parents à mieux accompagner leurs enfants, jeunes africains dans leur projet d'études, s'est tenue le samedi 30 avril dans un grand hôtel de la place.

Pour le Directeur général de TgMaster Groupe, Achille Koukou, si l'éducation est la clé, la bonne clé ou encore la bonne orientation est indispensable pour trouver et choisir les études supérieures adaptées à son projet professionnel. « Chers parents, nul ne peut ignorer la pertinence de la question de l'orientation qui est extrêmement importante surtout pour les élèves après le BAC. Les conseillers d'orientation jouent un rôle formidable mais parfois insuffisant. De ce fait, vous parents, avez un rôle très important de conseillers à jouer dans l'orientation de vos enfants. Après diverses activités telles que nos quinzaines d'orientations et nos services aux parents, nous avons jugé nécessaire de créer Parents'AfterBack pour vous impliquer, vous parents de nos étudiants, dans le choix d'avenir post-lycée de vos enfants... », expliqua-t-il. Pour cette 1<sup>ère</sup> édition de ce cadre d'échanges exclusif aux parents, c'est le Ministre Abdel Aziz Thiam et Directeur régional NAVITRANS SA qui était le speaker principal. Il a été invité à partager sa riche expérience aussi bien en tant qu'étudiant dans le passé que parent d'étudiants aujourd'hui. « J'espère que ce rendez-vous sera très enrichissant pour nous et que nos échanges nous

permettront de trouver des réponses à nos questions ou de nous inspirer dans notre rôle de prise de décisions... », a souhaité le ministre Aziz Thiam. Notons que depuis sa création en 2013, le Groupe TgMaster s'est donné pour mission d'accompagner efficacement les jeunes africains à réussir non seulement leurs études mais surtout réussir par les études et ainsi créer un vivier de compétences de personnes engagées dans le progrès et le développement en Afrique. Au fil des années, avec un engagement renouvelé et une démarche cohérente, le Groupe devient de plus en plus un acteur de référence dans l'éducation en Afrique. En effet, il a développé de nombreux programmes qui ont permis d'accompagner plus de 300 étudiants en Afrique. Ces derniers ont pu intégrer les meilleures écoles de management mais aussi d'ingénieurs en Europe, au Canada et aux USA dont 30 à HEC Paris, la meilleure école de management d'Europe. TgMaster, à travers Parents'AfterBack, continue donc d'améliorer ses services pour le bien de l'éducation et le bonheur des étudiants.

Emmanuel Djé Bi



## Journée internationale des travailleurs et travailleuses domestiques L'ONG Ivoire Ménage forme le personnel de ménage à la culture numérique

Le jeudi 16 juin 2022 était la Journée internationale des travailleurs et travailleuses domestiques. Pour commémorer cette journée, L'ONG Ivoire Ménage, qui milite pour la reconnaissance, la valorisation et le respect des droits de cette couche professionnelle, a organisé un atelier de sensibilisation sur les outils des Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication (NTIC). Cet atelier qui s'est déroulé à Grand-Bassam, a eu pour thème : « Initiation des travailleuses (eurs) domestiques à la culture digitale ».

Cette journée était consacrée à des échanges sur l'initiation du personnel de ménage au digital. Son but était de les familiariser aux outils numériques, notamment ceux issus des NTIC dont l'internet, l'ordinateur, les smartphones, etc. Pour Nathalie Djévié, Présidente de l'ONG Ivoire Ménage, aujourd'hui tous les corps de métier sont directement impactés par le numérique. « Le travail de personnel de ménage ne doit pas rester en marge de cette évolution... », rappela-t-elle. Puis de renchérir : « Ces travailleuses et travailleurs domestiques n'ont pratiquement aucun droit, aucune protection en matière de rémunération, de durée du travail, de repos, de santé et sécurité au travail. Ils sont souvent isolés dans leur milieu de travail et sont souvent victimes d'abus de toutes sortes : physiques, psychologiques, voire sexuels. Ces travailleuses et travailleurs domestiques effectuent pour leur employeur toute une gamme de travaux : le lavage, le ménage, les repas, le gardiennage d'enfants, en passant par le gardiennage de chiens ou de chats, etc. Pour toute ces raisons qui montrent leur quasi dépendance pour les foyers et leur importante stratégie pour la société, nous pensons qu'il

est bon qu'ils ne soient pas à la traîne du monde numérique dans lequel nous sommes engagés depuis un bon moment. Il s'agit donc au cours de cette journée, de présenter les outils digitaux d'une part, en termes d'avantages et d'inconvénients et d'autre part, montrer comment intégrer de façon positive le digital au métier d'aide-ménagères afin d'accroître leurs compétences », avait exhorté la Présidente de l'ONG Ivoire Ménage, devant un auditoire composé de plusieurs dizaines de personnes. Notons que le 16 juin 2011, l'Organisation International du Travail (OIT) adoptait la Convention 189 concernant le travail décent pour les travailleuses et travailleurs domestiques dont 9 sur 10 sont des femmes dans notre pays. La célébration de cette journée contribue à faire que leurs droits deviennent une réalité. En Côte d'Ivoire, l'ONG Ivoire Ménage rappelle que ces personnels domestiques assurent une mission essentielle dans des conditions souvent difficiles. « Nous devons nous mobiliser à leurs côtés ! », a conclu la Présidente Djévié sous les ovations des travailleuses domestiques qui ont assisté aux différents ateliers de la journée.

Alexis Kacou Bi



# LES PAGES JNMétiers

Les JNMétiers nous faisons confiance à l'Afrique et à ses Managers.

## REPORTAGE



### Rencontres Annuelles des Professionnels de la Communication, du Marketing et du Développement Commercial du Burkina Faso

## La 4<sup>ème</sup> édition a tenu toutes ses promesses

Les spécialistes de la Communication, du Marketing et du Développement Commercial se sont retrouvés à Bobo-Dioulasso pour la 4<sup>ème</sup> année consécutive des Rencontres Annuelles des Professionnels de la Communication, du Marketing et du Développement Commercial (RAPCMDC). Cette édition, qui s'est déroulée du 25 au 27 mai 2022 à Bobo – Dioulasso, était placée sous les thèmes « Plateformes digitales et développement commercial » et « La communication et l'influence des plateformes digitales ».

Gérant de Challenges Ouaga et Commissaire Général de ce rendez-vous annuel, Adama Zerbo a introduit son allocution par la présentation de Challenges Ouaga, la structure promotrice de ce concept. « Challenges Ouaga est une entreprise de droit Burkinabé qui s'est donné comme vision de devenir la plus grande agence événementielle professionnelle en Afrique avec pour leitmotiv,

la transformation du capital humain en vecteur de succès et de croissance des organisations de notre continent. C'est donc dans ce cadre qu'elle a initié, depuis 04 ans, le concept des Rencontres Annuelles des Professionnels de la Communication, du Marketing et du Développement Commercial pour contribuer au renforcement des capacités, au partage d'expérience et à la valorisation de ces corps de métiers », a soutenu Adama Zerbo. Il a invité les participants à participer activement à la formation et aux différents échanges car disait-il, selon un adage Africain « l'Amour et le Savoir sont l'une des rares choses au monde dont le partage grandit ».

Les travaux scientifiques de ces journées ont été ponctués, 02 jours durant, par des communications, des ateliers ainsi que des partages d'expériences auxquels les participants ont activement adhéré à travers des interventions aussi enrichissantes que variées. Véritable cadre de partage d'expériences entre professionnels d'horizons différents mais de métiers convergents, les Rencontres Annuelles des Professionnels de la Communication, du Marketing et du Développement Commercial ont assurément tenu toutes ses promesses.

Jacques Koulou



Édition 2022 des JNMétiers

## Ouverture des JNLA- JNSI à la Fondation Félix Houphouët-Boigny

Les Journées Nationales de la Logistique et des Achats (JNLA) couplées aux Journées Nationales des Systèmes d'Information (JNSI) se sont déroulées, les 18 et 19 mai 2022, à Yamoussoukro comme à l'accoutumée. Cette année, de façon exceptionnelle, c'est la Fondation Félix Houphouët-Boigny, qui a accueilli cette énième édition qui a porté sur le thème : « Supply chain et Transformation Digitale ».

C'est dans l'une des splendides salles de ce joyau architectural de la Côte d'Ivoire qu'une centaine de professionnels des métiers de la Logistique, des Achats et des Systèmes d'Information se sont retrouvés pour échanger et apprendre des problématiques soulevées par leur corps de métier dans leur contexte local.

Pour Nelly Olivia Kouadio-Blé Epe Tioko, présidente du comité scientifique JNMétiers, les métiers de la Logistique, des Achats ont leur importance dans l'entreprise et constituent « l'une des épines dorsales de l'ossature structurelle de nos organisations tout comme les métiers des systèmes d'informations ». C'est donc à juste titre qu'une analyse combinée des problématiques communes aux métiers de la Logistique des Achats, du Supply Chain et de ceux des Systèmes d'Information a été initiée à travers ces journées pour offrir une plateforme d'interaction entre professionnels de ces différentes fonctions.



Le commissaire délégué des JNMétiers et Directeur des Opérations à MZK Group-INTELLIGENCE, Patrick Appia qui, au-delà des remerciements adressés aux partenaires, aux sponsors, aux participants et aux experts locaux, notamment Yaya Sylla, PDG de SAH ANALYTICS International, Keynote speaker et Serge Gnanjé, Country Manager à DHL Côte d'Ivoire, a situé les participants sur les enjeux de la thématique centrale des JNLA et des JNSI. Selon lui, « l'évolution des nouvelles technologies de l'information, la communication et leurs impacts sur la transformation de divers métiers, notamment la Logistique et les Achats, nécessitent d'échanger continuellement sur les solutions pour développer la chaîne logistique qui est d'une importance capitale ».

Notons que durant ces deux jours, les JNLA-JNSI 2022 ont été meublées, d'une part, par un volet scientifique avec conférences, ateliers et un volet ludique avec séance d'activités physiques et sportives (APS) d'autre part. Enfin, un dîner est venu clore ses journées.

Emmanuel Djé Bi



Édition 2022 des JNMétiers

## Les JNFC-JNMQ sonnent la mobilisation à Yamoussoukro

Dans sa dynamique d'amélioration continue de la qualité du service, l'édition 2022 des Journées Nationales des Finances et de la Comptabilité (JNFC) couplées aux Journées Nationales du Management de la Qualité (JNMQ), s'est ouverte le 23 juin 2022 à l'Hôtel Président de Yamoussoukro, comme il est de coutume. « Le couple finance-comptabilité et management de la qualité, acteur de la résilience et moteur de la relance des organisations » est le thème retenu cette année.

Pour discuter des sujets de leur corps de métier, une centaine de professionnels des métiers des finances et de la comptabilité, ainsi que ceux du management de la qualité se sont réunis dans la Salle Cinéma du Président lors de cette énième édition des Journées Nationales Métiers (JNMétiers).

Dans son allocution d'ouverture, la Présidente du Comité scientifique JNMétiers, Madame Nelly Olivia Kouadio-Blé Epe Tioko, a situé l'enjeu de cette rencontre. Selon elle, les métiers des finances et de la comptabilité et le management de la qualité « constituent un système ouvert de fiabilités et d'interactions constantes avec les parties prenantes de toute forme d'organisation. A cet effet, l'édition 2022 de ces JNMétiers vient pour offrir le meilleur aux professionnels présents ». Pour elle, ces journées proposent également une analyse combinée des problématiques communes à ces métiers : « Au regard de l'exigence, de la rigueur et de la qualité que demande le traitement des informations comptables et financières pour la crédibilité et l'enjeu d'une organisation, la combinaison avec le management de la qualité a justifié la combinaison de ces métiers », a conclu Mme Tioko.

Pour sa part, M. Patrick Appia, Commissaire délégué des JNMétiers qui, au-delà des remerciements adressés aux partenaires, aux sponsors, aux participants et aux experts locaux, notamment Djibril Secong, Directeur général de Qualitas SA, Danielle Kouakou, Associée-Gérante à Conselior et au keynote speaker de ces journées, Jean-Louis Menann-Kouamé, Directeur général de Orange Bank Africa, a situé les participants sur l'opportunité que présente cette session combinée des JNMétiers. À l'en croire, elle constitue « une tribune, un lieu d'échange

sur les leviers de maîtrise des enjeux d'interfaces entre les métiers». Il a par ailleurs rendu un vibrant hommage à Hamed Soumahoro, Directeur général Adjoint de la CIE qui représente « un véritable artisan des JNFC ».

Notons que ces JNFC-JNMQ 2022 se sont déroulés sur deux jours, 23 et 24 juin 2022 et ont été étoffés par un volet scientifique avec conférences, ateliers et un autre volet ludique avec séance d'activités physiques et sportives (APS).

Plateforme de Formation, de Réseautage et de Benchmarking, les JNMétiers rassemblent chaque année, une communauté forte de professionnels métiers et divers secteurs d'activités.

Emmanuel Djé Bi





9<sup>ème</sup> Édition des JNRH

## Les professionnels des Ressources humaines échantent sur les enjeux et innovations de leurs métiers

Les cadres dirigeants, directeurs et professionnels des métiers des Ressources Humaines se sont retrouvés les 21 et 22 juillet 2022, à l'Hôtel Président de Yamoussoukro, afin d'échanger sur les enjeux et innovations liés à leurs métiers pour faire face aux défis professionnels présents et futurs.

Le thème retenu lors de cette 9<sup>ème</sup> édition des Journées Nationales des Ressources Humaines (JNRH) est : Formation, travail hybride, nouvelles technologies : quel est l'avenir du monde du travail ?

Valorisation de l'expertise locale, découverte des savoir-faire professionnels, partage d'expériences et décryptage des thématiques d'intérêt commun propres à la fonction Ressources Humaines et activités récréatives étaient au programme lors de cette grand-messe.

Patrick Appia, Commissaire délégué des JNMétiers, dans son discours d'ouverture, a adressé ses remerciements aux partenaires, aux sponsors, aux participants et aux experts locaux, notamment Christophe KOREKI, DG PALM-CI, en sa qualité de Keynote Speaker, Philippe N'DRI, SG du FDFP, Souleymane SORO, Président du RIGRH, Sylla ALHOUCINE, Président APRHCI, Yao AHONOU, Président de la GRH Médiation et Djibril CAMARA, Président de

l'AGRH, pour leurs marques de confiance. Occasion pour lui d'inviter les participants à inscrire l'ensemble des Secrétaires et Assistantes de leurs organisations respectives les 18 et 19 août prochains aux Journées Nationales du Secrétariat et de l'Assistanat (JNSA). La Présidente du Comité scientifique JNMétiers, Nelly Olivia Kouadio-Blé Epse Tioko a, quant à elle, situé l'intérêt de cette rencontre. À l'en croire, chaque crise qui intervient dans l'histoire des hommes est une opportunité de réinvention, comme ce fut le cas de la crise sanitaire à coronavirus qui a révolutionné de façon irréversible les modes de vie, les habitudes de production, en impactant le monde du travail. C'est dans cette optique que ce thème principal a été choisi.

L'ouverture des travaux scientifiques s'est faite par la communication inaugurale de Christophe KOREKI, sur le thème : « Formation, travail hybride, nouvelles technologies : quel est l'avenir du monde du travail ? »

Au cours de sa présentation, il a montré les enjeux de ce thème pour les RH. Selon lui, l'engagement, la transformation et la performance sont les composantes de ces enjeux. Cet engagement met en avant le monde qui "est engagé dans une transformation digitale qui a un impact sur notre vie quotidienne", la transformation, elle, s'intéresse au "monde de l'entreprise qui est lui aussi confronté à des changements majeurs et à une intégration des techniques numériques". La performance dont il est question, "rythme de plus en plus avec la digitalisation (outil d'aide à la gestion des performances)".

Au cours de ces deux journées, plusieurs autres thématiques ont été animées à savoir « Transformation des métiers et impact sur les RH » ; « L'élaboration de la carte de mobilité professionnelle » ; « Travail hybride et formation continue : enjeux et dispositions » ; « La fidélisation du personnel plus qu'un sujet d'ordre salarial » ; « Décret fixant les modalités de mise en œuvre du télétravail » ; « Les risques psychosociaux dans nos organisations : quand le travail rend malade ».

Notons que durant les deux jours, 21 et 22, les JNRH ont été meublées, dans un premier temps par un volet scientifique avec conférences, ateliers puis par un volet ludique avec une séance d'Activités Physiques et Sportives (APS). Plateforme de Formation, de Réseautage et de Benchmarking, les JNMétiers rassemblent chaque année, une communauté forte de professionnels métiers de divers secteurs d'activités.

Emmanuel DJE BI



**Christophe KOREKI**  
PCA PALMCI

L'ouverture des travaux scientifiques portant sur le thème : « Formation, travail hybride nouvelles technologies : quel est l'avenir du monde du travail ? » a démarré par la communication inaugurale du Président du Conseil d'Administration de la PALMCI et Manager Social 2021 des derniers RH Awards, Christophe KOREKI, sur la thématique : « la transformation de la fonction RH par la digitalisation de ses processus ».

Pour le Manager social 2021, le contexte d'une telle transformation est dû en partie « à la mondialisation, la globalisation et la digitalisation » avec leurs exigences à savoir, « la performance qui est liée à la compétitivité, la transformation liée à l'évolution et la conformité qui fait référence à la législation et aux normes ». Dans une deuxième phase, après avoir donné une définition des principaux termes, il a fait un zoom sur l'évolution de la fonction RH : « De l'expert en législation social et chef du personnel dans les années 80-90, avec des tâches comme l'administration, la paie, la discipline, les lois sociales, les sanctions, nous sommes passés, dans les années 2000, à la fonction de gestionnaire des ressources humaines avec comme mission la gestion RH, le capital humain, les compétences, le développement RH, l'évaluation... Aujourd'hui la tendance est de voir le DRH comme Expert en gestion des ressources humaines qui s'occupe

de la digitalisation, la gestion talents, des carrières, la motivation, la gestion performance, des hauts potentiels».

Le PCA de PALMCI a par la suite montré les enjeux de cette transformation pour les RH. Selon lui, l'engagement, la transformation et la performance sont les composantes de ces enjeux. L'engagement met en avant le monde qui « est engagé dans une transformation digitale avec un impact sur notre vie quotidienne », la transformation elle, s'intéresse au « monde de l'entreprise qui est lui aussi confronté à des changements majeurs et à une intégration des techniques numériques ». La performance dont il est question ici, « rythme avec la digitalisation qui s'apparente plus que jamais à un outil d'aide à la gestion des performances ».

Les enjeux de la digitalisation RH et ses top 4 avantages ont également fait l'objet de points très attendus ; tout comme les six (6) différentes étapes de la digitalisation : « 1. Réfléchir aux avantages et aux inconvénients de l'outil, 2. Réfléchir en mode projet RH vs IT, 3. Réfléchir aux contraintes ; 4. Choisir les bons prestataires ; 5. Apporter de l'importance à la conduite du changement ; 6. Faire un bilan du projet ». Les principaux freins, culturel, organisationnel, financier et technique de la digitalisation des ressources humaines a tenu en haleine l'auditoire de cette communication inaugurale.



**Maïmouna DIARRA**  
Coach certifié-Consultant RH

Maïmouna DIARRA, Coach certifié et Consultante RH est intervenue sur le thème : « L'élaboration de la carte de mobilité professionnelle ».

Dans une présentation qu'elle a voulu conviviale et interactive, Mme Diarra fait savoir d'emblée que la mobilité fait partie intégrante de la GPEC et peut se définir comme l'évolution professionnelle entraînant un changement de poste de la part du salarié. Elle a ensuite abordé, avec son auditoire, la question des avantages liée à la mobilité professionnelle. On retiendra que ces avantages s'étendent aussi bien aux salariés qu'à l'entreprise.

Les différentes formes de mobilité, interne, externe, temporaire et définitive, ont fait l'objet d'échanges très instructifs. Puis elle a abordé la thématique du rôle des RH dans ce processus qu'elle a qualifié de « levier important à la compétitivité de l'entreprise ». Ce faisant, elle a listé un certain nombre de best practices pour atteindre ce résultat notamment, « intégrer le concept de mobilité dans les plans d'actions stratégiques RH, identifier les mobilités afin de mieux les anticiper, écrire les process organisationnels relatifs à la mobilité... ». La consultante RH a fait noter un point important : la mobilité constitue un facteur d'amélioration de la santé car « elle permet de lutter contre les risques psycho-sociaux et de maintenir l'employabilité des salariés », dixit Maïmouna Diarra.

Elle a conclu sa présentation en énumérant les outils de la mobilité professionnelle.

**Hermann KOFFI**  
Directeur Adjoint développement  
des Ressources humaines-CIE

Hermann KOFFI, Directeur Adjoint du développement des Ressources Humaines-CIE, était le 4ème intervenant de la première journée des JNRH 2022. Entamant sa communication sur le thème "Transformation des métiers et impact sur les RH", M. Hermann KOFFI, Directeur du développement des Ressources Humaines-CIE, a présenté la CIE à travers sa fiche signalétique, sa mission et ses métiers ainsi que l'organisation de sa direction en charge des RH. Parlant de l'actualité dans le domaine de la transformation, il a égrené les différents périmètres qui en ont fait l'objet notamment la transformation des projets process métiers ; la transformation des systèmes d'information ; la transformation organisationnelle ; la transformation managériale ; la transformation culturelle. Tout cela illustré par des chiffres.





## Sié Azaria COULIBALY

Expert Consultant en management

La 2<sup>nd</sup>e journée des JNRH a débuté avec l'intervention de Sié Azaria COULIBALY, Expert Consultant en management dont la communication a porté sur le thème : « Travail hybride et formation continue : Enjeux et dispositions ».

Il a démarré sa présentation en évoquant la GRH à travers sa notion, sa finalité, sa mission et ses 6 variables clés d'action à savoir l'organisation de travail, le recrutement, la formation, la rémunération, la mobilité et la communication interne. Il a ensuite donné la notion du travail hybride : « modalité d'organisation du travail mis en évidence lors de la crise sanitaire mondiale dans la perspective de développement des capacités de résilience de nos organisations » ; et des pistes de compréhension du concept.

Les enjeux du travail hybride, aux dires de l'expert consultant en management, se situent au niveau de la productivité, de la qualité de vie au travail et du développement de l'esprit d'équipe. Quant à ses implications, on notera qu'elle intervient à travers le management des équipes, la formation continue, l'évaluation des performances, la communication interne et l'organisation du travail.

Au titre des dispositions, quatre (4) points sont à retenir : « c'est le décret n°2022-31 du 12 janvier 2022 qui institue le télétravail en Côte d'Ivoire ; il n'y a pas de modèle à taille unique quoique chaque organisation ait besoin d'un cadre ; il y a un niveau de maturité de l'organisation à mettre en œuvre le télétravail et enfin penser à la formation des acteurs de la ligne managériale et du personnel ».

Pour conclure, il a évoqué la formation continue dans un contexte de travail hybride et des réflexions stratégiques en présentant ses pistes de réflexion.



## Ekpo ANGATHE

Directeur de la réglementation du travail

Ekpo Angathe, Directeur de la réglementation du travail, l'avant-dernier speaker de cette seconde journée, a porté sa communication sur le thème : « Décret portant organisation sur le télétravail ». Pour lui, le télétravail est une méthode d'organisation de travail qui nécessite beaucoup de réflexion avant d'être mise en œuvre. L'activité de l'entreprise et les caractéristiques de son effectif sont des éléments essentiels dans sa mise en place. Les conditions tenant aux conditions d'exercice du télétravailleur sont également à prendre en compte. « Bien que regroupant de nombreux avantages, le télétravail a aussi des risques qui peuvent avoir une incidence négative sur la santé mentale des travailleurs », a-t-il fait savoir. Pour finir, il a indiqué que pour pallier tous ces risques, il conviendrait de privilégier la sensibilisation par l'information des salariés ainsi que leur formation à la mise en œuvre du télétravail.

## Rachelle YOUANT

Consultante et formatrice RH

Rachel Youant a débuté sa communication par un état des lieux en évoquant les raisons qui amènent des salariés à demeurer ou à quitter une organisation. Elle a ensuite donné la définition des termes FIDELISATION et RETENTION, en mettant toutefois en lumière la différence entre ces deux notions. Poursuivant son exposé, l'intervenante a tenu à situer l'enjeu que revêt la fidélisation du personnel pour une organisation. A ce niveau, elle précisera qu'une entreprise qui fait l'économie d'une démarche de fidélisation s'expose à de nombreuses problématiques RH notamment le désengagement des salariés, l'absentéisme, l'augmentation du turn over, une dynamique collective interne négative, l'érosion de la marque employeur.

Alors comment fidéliser le personnel en dehors du salaire ?

A cette question, la conférencière propose une solution à la base, c'est-à-dire lors du processus de recrutement en accordant du respect aux candidats, certainement futurs collaborateurs ; en procédant à une intégration de qualité dans l'entreprise ; et en les managant de façon humaine ce qui impose que les managers restent accessibles et à l'écoute de leur personnel.

L'on a donc retenu de cette communication que la fidélisation des salariés est un enjeu majeur pour une entreprise quelle que soit sa taille. Et l'argent est loin d'être la seule manière d'instaurer un climat motivant.



## Dr Touré D. MOHAMED

Expert Consultant en communication & RH

Enfin, il est revenu au Dr Touré D. Mohamed, Expert Consultant en communication & RH, de clôturer la journée. Intervenant sur le thème : « Les risques psychosociaux dans nos organisations : quand le travail rend malade », le spécialiste a fait savoir que les risques psychosociaux se trouvent à la jonction de l'individu et de sa situation de travail. Ils ont pour spécificité de multiples origines et formes. Pour les prévenir, il faut d'abord comprendre l'environnement et les circonstances, ensuite combattre les nombreuses idées reçues entourant le sujet et enfin, pour que les décisions prises pour prévenir ou lutter contre les risques soient comprises, l'employeur doit veiller à ce que les documents soient écrits et illustrés de manière à être accessibles à tous les travailleurs.



# LES JNRH 2022 EN IMAGES



Départ d'Abidjan



Arrivé et réception à Yamoussoukro



Poste de Renseignement



Le Commissaire Délégué pendant son discours



Les Officiels



Travaux en atelier



Networking



Team building



Team building



Search shooting



Heureuse collaboration



Diner Gala des GRH



Joie et danse au menu



**RHmag**  
c'est former et informer

Votre Magazine **100% RH**

Organisation, passer d'un mode de survie à un mode de croissance

Comment les effets

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

**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



**L'**évolution de nos univers professionnels ne cesse de s'accélérer, nous obligeant à nous remettre en permanence en cause et à nous questionner !  
Les facteurs de changement qui affectent le monde économique sont de plus en plus marqués et les conséquences sur l'emploi ne peuvent que s'accroître. À ces changements s'ajoutent des évolutions fortes dans les outils de gestion de notre principale ressource, la ressource humaine : citons les outils de sélection et d'évaluation des candidatures, les big data, les logiciels d'analyse des informations publiées sur internet, en particulier les CV, les logiciels qui exploitent les comptes rendus d'entretien ou qui aident à évaluer les talents et leur utilisation par des professionnels des RH, qui de plus en plus, exercent à distance. Il faut donc apprendre à s'adapter à ces nouvelles réalités, comprendre et parfaitement intégrer les codes et les outils qui permettent de cheminer vers l'emploi qui nous réalise !



- Quel programme !
- "Le treizième travail d'Hercule : trouver un emploi!"**  
Oui... mais comment ?
- ♦ **Apprendre à se connaître au regard d'une introspection**, d'un bilan: une meilleure connaissance de soi, de ses valeurs, de ses compétences, de ses réflexes comportementaux permet d'identifier des missions adaptées à ce que nous sommes. Cela permet de définir un projet adapté et cela permet d'aider au discernement lors du démarrage dans la vie professionnelle.
  - ♦ **S'intéresser à la réalité du marché et rencontrer des professionnels**: quels sont les secteurs qui recrutent ? Quels sont les métiers en vogue et pour quelle raison ? Quelles sont les compétences requises ? Quelle est la réalité au quotidien de ce métier, de ce secteur d'activité, de cet environnement ? La curiosité saine apportera les réponses adaptées et permettra une analyse juste du marché du travail.
  - ♦ **Définir un projet professionnel en accord avec le soi** : lorsqu'on travaille, c'est l'être qui pose l'acte ! Définir l'objectif visé dans le monde du travail, les moyens, la stratégie à mettre en œuvre pour le réaliser est essentiel. Ce projet doit s'adapter à ce que nous sommes véritablement... Pour rappeler la théorie de la performance du plaisir de Harrison, lorsque nous apprécions une tâche, nous la faisons plus souvent. Lorsque nous faisons quelque chose à plusieurs reprises, nous avons tendance à nous améliorer grâce à la répétition - en s'améliorant, on reçoit généralement une reconnaissance et des commentaires positifs des autres et de nous-même pour notre succès ou nos progrès. Cette rétroaction externe positive ou cette autosatisfaction interne augmente notre plaisir du comportement. Le cycle ne cesse alors de se répéter, augmentant la force du plaisir et la préférence pour le comportement. (Et dans une certaine mesure, cela entraîne des

habitudes comportementales dont nous ne réalisons pas qu'elles sont des choix.) Posez des actes que vous aimez !

- ♦ **Préparer le chemin et maîtriser les outils nécessaires pour atteindre son objectif** : Développer son réseau de correspondants, avoir recours aux mentors, aux parrains et aux référents qui sauront accompagner, nous connecte aux réalités qu'il ne faut pas quitter... Savoir utiliser les codes et les outils du moment et en phase avec la période, c'est aussi être dans l'ère du temps : rédiger un CV, une lettre de motivation, préparer son pitch de présentation et de son projet professionnel, se positionner en entretien...
- ♦ **Sécuriser son évolution** : au travail, on devrait pouvoir apprendre toute sa vie ! Avoir une culture permanente de l'apprentissage via les formations est important. Il sera ainsi possible de développer de nouvelles compétences qui permettront d'évoluer au sein de l'entreprise et d'être identifié comme la perle rare recherchée par les chasseurs de têtes. Restez connectés et curieux !

Développer son employabilité, c'est en fait jouer un jeu de la sécurité et du progrès, permettant d'être armé autant que possible face aux imprévus de la vie professionnelle !  
La curiosité est donc par définition l'outil le plus adapté qui vous permettra d'ouvrir les portes et de surfer sur la vague de l'évolution !



## Le nouveau texte de l'article 226 du Code pénal ivoirien a-t-il été expurgé de la notion d'orientation sexuelle ?

Il y a quelques temps, en fin d'année 2021, l'actualité sociale avait été animée par le débat sur certaines modifications, présentées par le gouvernement, dans un projet de loi, tendant à introduire dans le corpus juridique ivoirien la pénalisation de certains actes de discriminations ; dont celui visant des atteintes à l'orientation sexuelle.

Le projet a finalement été adopté avec le retrait de cette notion conflictogène. Ce qui a semblé rassurer et satisfaire tous ceux qui s'en étaient faits les ardents pourfendeurs. Au titre desquels des leaders religieux. Pourtant, à bien lire le texte adopté, on se rend compte que cette notion, sortie par la porte y est revenue par la fenêtre qui lui a été grande ouverte (2). Par ailleurs, et en conséquence, certaines dispositions du Code du travail vont être lourdement impactées par cette modification (3) alors que, à bien y regarder, le statu quo ante (1) réglait, suffisamment, bien la situation.

sont élevées pour démentir une telle manœuvre et jurer qu'il n'en était pas question.

Enfin, le projet de texte présenté sur la table de la Commission des Affaires Générales et Institutionnelles de l'Assemblée Nationale mentionnait bien cette notion d'orientation sexuelle. En effet, l'article 226 proposé était ainsi libellé : « (...) est qualifié de : discrimination, toute distinction, exclusion, restriction ou préférence fondée sur l'origine nationale ou ethnique, la race, la couleur, l'ascendance, le sexe, la situation de famille, l'état de grossesse, l'apparence physique, la vulnérabilité résultant de la situation économique apparente ou connue, le patronyme, le lieu de résidence, l'état de santé, le handicap, les mœurs, l'orientation sexuelle, l'âge, les opinions politiques, religieuses ou philosophiques, les activités syndicales, qui a pour but ou pour effet de détruire ou de compromettre la reconnaissance, la jouissance ou l'exercice, dans les conditions d'égalité, des droits de l'homme et des libertés fondamentales, dans les domaines politique, économique, social et culturel ou dans tout autre domaine de la vie publique (...) ».

Toutefois, après des débats forts animés, de ce qu'il est rendu compte, cette notion, rejetée par les représentants de la Nation, avait finalement été retirée du texte final adopté. Le texte définitif, contenu dans la loi N° 2021-893 du 21 décembre 2021 modifiant la loi N° 2019-574 du 26 juin 2019 portant Code pénal, est désormais le suivant : « Au sens de la présente section, est qualifié de : 1° discrimination, toute distinction, exclusion, restriction ou préférence fondée notamment sur l'origine nationale ou ethnique, la race, la couleur, l'ascendance, le sexe, la situation de famille, l'état de grossesse, l'apparence physique, la vulnérabilité résultant de la situation économique apparente ou connue, le patronyme, le lieu de résidence, l'état de santé, le handicap, les mœurs, l'âge, les opinions politiques, religieuses ou philosophiques, les activités syndicales, qui a pour but ou pour effet de détruire ou de compromettre la reconnaissance, la jouissance ou l'exercice, dans les conditions d'égalité, des droits de l'homme et des libertés fondamentales, dans les domaines politique, économique, social et culturel ou dans tout autre domaine de la vie publique (...) ».

Ce texte est bâti sur le même format que celui qu'il va remplacer ; avec ses différents alinéas. Cette similarité, dans la forme, a peut-être abusé de la bonne foi des représentants du peuple qui n'ont pas été plus vigilants quant à l'examen du fond.

### 1. Le statu quo ante

L'article 226 du Code pénal, avant la modification adoptée, indiquait, avec suffisamment de détails et de précisions les situations qui pouvaient être qualifiées de racistes, xénophobes, tribales et discriminatoires. Et l'article 227 introduisait une nuance pour viser toutes les autres situations qui n'en étaient pas, compte tenu de nos traditions, us et coutumes, des restrictions établies par l'Etat entre ses ressortissants et les non nationaux (la préférence nationale), y compris les mesures spéciales en faveur de certains groupes ayant besoin d'une protection particulière, et des distinctions particulières faites dans un but purement scientifique ou technique, dans les documents spéciaux.

Ces deux textes, de manière générale, et s'ajoutant à ceux du Code du travail, pour ce qui nous concerne spécifiquement, balayaient tout le spectre du sujet et établissaient des dispositions pertinentes pour s'opposer à tout acte de discrimination contre les personnes. Il ne semblait donc pas nécessaire de les modifier ; sauf à vouloir en transformer la substance. Cependant, lorsque le projet de texte a été soupçonné d'une telle visée, les voix se

### 2. L'incrustation de la notion d'orientation sexuelle

Cette notion retirée, les représentants du peuple n'ont pas remarqué que l'adverbe « notamment » avait été rajouté au texte adopté. Sans doute, n'y ont-ils prêté aucune attention, tant cela ne leur semblait pas digne de cet intérêt. Ce faisant, ils ont baissé leur garde et leur vigilance et ont commis une erreur qui est devenue très commune dans les milieux juridiques ; même les plus avertis : faire une confiance aveugle au rédacteur du texte et ne pas vérifier que les amendements apportés à la copie initiale sont conformes aux décisions arrêtées. En effet, combien de fois n'avons-nous pas entendu dire que les textes soumis et publiés ne correspondaient pas à ceux adoptés lors des votes. Sommes-nous dans un de ces cas de figure ? En tous les cas, on doit se demander quelle est l'intention de l'initiateur du texte de faire ce rajout qui ne figurait pas dans le texte initial. Qu'apporte-t-il au texte pour y justifier sa mention ? Relisons le texte : « Au sens de la présente section, est qualifié de : 1° discrimination, toute distinction, exclusion, restriction ou



préférence fondée notamment sur l'origine nationale ou ethnique, la race, la couleur, l'ascendance, ... ».

On note que l'adverbe qui a été rajouté au texte initial en modifie la portée plus qu'il ne le laisse imaginer. Dans le corps du texte, il se remarque à peine, mais il est d'une importance que l'on n'imagine jamais à sa juste valeur. Quelles en sont les conséquences prévisibles ?

Cet adverbe, simple à première lecture, porte une nuance que les non-initiés peuvent ne pas percevoir. En revanche, rien ne peut justifier que des experts du droit, des juges, des avocats et des législateurs, ne la décryptent pas et puissent prendre ou prononcer des décisions sur la base de sa mauvaise interprétation. En effet, l'utilisation de l'adverbe notamment indique qu'il ne s'agit pas d'une liste exhaustive, mais que ce sont plutôt les situations les plus courantes, les plus représentatives qui sont listées. Et qu'ainsi, par analogie, d'autres situations s'en rapprochant entrent dans le cadre de cette liste qui n'est pas fermée. Ainsi, par la fenêtre, les notions très voisines pourront être admises au même titre que celles citées. Notamment étant le synonyme de : entre autres, particulièrement, en particulier, principalement, singulièrement, spécialement, spécifiquement, surtout, par exemple, ...

En conséquence, la décision de la Cour d'Appel d'Abidjan (Chambre Sociale Matière : Sociale Arrêt N° : 224 du 04 juin 2010) n'est pas fondée lorsqu'elle soutenait que dans « la liste exhaustivement dressée par l'article 15-8 du code du travail des

**En retirant la notion d'orientation sexuelle et en introduisant l'adverbe, l'initiateur du texte a réussi le plus beau tour de passe-passe juridique : sortir la notion par la porte et la réintroduire par la fenêtre ; à la vue et au su de tous.**

causes de suspension du contrat de travail ne figure nullement l'inculpation du salarié ». Le cas querellé, bien qu'il ne soit pas listé, ne pouvait pas être écarté avant que le juge recherchât la similitude de motif avant de se prononcer sur la validité de la suspension, ou pas, du contrat de travail par l'employeur. Dans son principe, l'espèce jugée se rapprochait de toute situation dans laquelle le salarié est placé dans l'impossibilité d'exécuter sa prestation de travail ; contre sa rémunération. Avec l'inclusion de cet adverbe dans le texte adopté par l'Assemblée Nationale, on est passé d'une liste fermée de dix-sept (17) cas à une liste, désormais, ouverte. Ne soyons donc pas étonnés, si une personne, du fait de son orientation sexuelle et sur la base du nouveau texte de l'article 226 alinéa 1, revendiquait les droits qui lui sont attachés. Le texte le lui permet ; la liste n'étant pas fermée. Par ailleurs, en visant les « mœurs », lesquelles peuvent s'assimiler à l'orientation sexuelle, le rattachement sera aisé à tenter.

En retirant la notion d'orientation sexuelle et en introduisant l'adverbe, l'initiateur du texte a réussi le plus beau tour de passe-passe juridique : sortir la notion par la porte et la réintroduire par la fenêtre ; à la vue et au su de tous. N'était-ce pas là son intention, inavouée : maintenir l'esprit du texte au prix du retrait de la notion querellée ? Comme s'il avait reçu pour mission de maintenir cette notion dans le texte, ne serait-ce que par son esprit. Mission réussie donc. Bravo l'artiste.

### 3. Son impact sur le Code du travail

L'autre aspect du débat, qui n'a pas eu lieu, tient en ce que le nouvel article 227 liste de nouvelles incriminations qui impactent les rapports sociaux entre employeurs et travailleurs ou primo-demandeurs d'emploi. En conséquence, l'article 4 du Code du travail et les sanctions pécuniaires qui lui sont attachées ne nous paraissent plus être ceux qui devraient invoquer ces personnes pour faire sanctionner les employeurs. Le texte du nouvel article 227 du Code pénal est beaucoup protecteur de leurs droits.

**On se rend bien compte que les engagements des employeurs ont été augmentés et leurs pouvoirs de décision amoindris sans que les textes aient été, dans une moindre mesure, soumis à l'appréciation préalable, dans le cadre du dialogue permanent, à la Commission Indépendante Permanente de Concertation (CIPC) et à la Commission Consultative du Travail (CCT)**

C'est une nouvelle disposition, complètement différente de celle qu'elle remplace. L'ancienne établissait que : « Les dispositions ci-dessus ne s'appliquent pas : 1° aux distinctions, exclusions, restrictions ou préférences établies par l'Etat de Côte d'Ivoire entre ses ressortissants et les ressortissants étrangers ; 2° aux mesures spéciales prises en faveur de certains groupes raciaux ou ethniques, ou d'individus ayant besoin d'une protection particulière pour l'exercice de leurs droits fondamentaux ; 3° aux distinctions et précisions faites dans un but purement scientifique ou technique, dans des documents destinés exclusivement aux spécialistes des domaines précités ; 4° aux plaisanteries relevant des alliances interethniques établies selon les us et coutumes des populations de Côte d'Ivoire. Aucune des dispositions ci-dessus ne peut être interprétée comme affectant de quelque manière que ce soient les dispositions législatives ou réglementaires de l'Etat de Côte d'Ivoire relatives à la nationalité et à la citoyenneté ».

Et la sanction qui était prévue à l'article 228, disposait : « Quiconque se rend coupable de racisme, de xénophobie, de tribalisme ou de discrimination raciale ou religieuse, est puni d'un emprisonnement de cinq à dix ans et d'une amende de 500.000 à 5.000.000 de francs ». Le monde du travail pouvait se considérer à l'abri de ces sanctions.

Le nouvel article 227 étend son champ aux rapports de travail et dispose : « Quiconque se rend coupable de racisme, de xénophobie, de tribalisme ou de discrimination est puni d'un emprisonnement d'un à deux ans et d'une amende de 500.000 à 2.000.000 de francs.

La peine est l'emprisonnement d'un à trois ans et une amende de 2.000.000 à 4.000.000 de francs, lorsque la discrimination consiste à : (...)

- 3°) refuser d'embaucher, à sanctionner ou à licencier une personne ;
- 4°) (...)
- 5°) subordonner une offre d'emploi, une demande de stage ou une période de formation en entreprise à une condition fondée sur l'un des éléments visés à l'article 226-1 ;
- 6°) refuser d'accepter une personne à l'un des stages prévus par le Code du travail ».

Le nouveau texte introduit ces situations nouvelles et les punit par une peine d'emprisonnement alors que, justement, lors de l'adoption du nouveau Code du travail (2015), par principe, toutes les peines privatives de liberté avaient été retirées du projet pour ne pas effrayer les investisseurs. On justifie donc difficilement que dans ce nouveau texte, qu'un employeur puisse être condamné à une peine de prison pour une faute dont la réparation s'exécutait, selon les dispositions de l'article 6 du



Code du travail, par le paiement de dommages et intérêts, dans les conditions de l'article 18.15, à défaut d'une réintégration de l'agent. La sanction, par « (...) un emprisonnement » est donc en totale contradiction avec l'esprit du Titre X du Code du travail de 2015.

On se rend bien compte que les engagements des employeurs ont été augmentés et leurs pouvoirs de décision amoindris sans que les textes aient été, dans une moindre mesure, soumis à l'appréciation préalable, dans le cadre du dialogue permanent, à la Commission Indépendante Permanente de Concertation (CIPC) et à la Commission Consultative du Travail (CCT). Deux instances qui auraient dû, accessoirement, être saisies à cause des incidences de ces textes sur l'environnement social, et économique, du monde du travail.

Les pourfendeurs de la notion d'orientation sexuelle ont crié, trop tôt, victoire et devront rechausser leurs crampons, accompagnés par les représentants du patronat, pour retourner sur le terrain afin d'obtenir les motifs qui ont justifié l'ajout de cet adverbe dont les conséquences, s'il était maintenu en l'état, sont prévisibles.

Certes, interdire les actes de discrimination est louable et justifié. Mais le faire au détriment des procédures convenues et adoptées peut paraître incompréhensible. On a l'impression que l'inclusion de cette notion était une « conditionnalité » qui devait précéder la conclusion d'accords à venir. Et que, par ailleurs, la pression médiatique et le lobbying exercés par les ONG et les mouvements pro-LGBT, laissent penser que leurs « demandes » auraient été entendues.

**Les pourfendeurs de la notion d'orientation sexuelle ont crié, trop tôt, victoire et devront rechausser leurs crampons, accompagnés par les représentants du patronat, pour retourner sur le terrain afin d'obtenir les motifs qui ont justifié l'ajout de cet adverbe dont les conséquences, s'il était maintenu en l'état, sont prévisibles.**

**Dr MAR Mao, Expert en Ressources Humaines, Associé-Gérant de M3-CONSULTANTS  
Me Jackie BONNY-MAR, Expert en Sciences Juridiques, Associée-Gérante SCPA MBA & ASSOCIES**



# Socium Job.

Africa's 1st digital HR platform

## Nous réinventons L'expérience RH

www.sociumjob.com

Avec Socium Job, **Recrutez** sur une plateforme qui met en avant votre marque employeur avec un outil performant pour vous permettre de **piloter** votre processus de recrutement.

Simplifiez et digitalisez votre **processus de recrutement**,  
Recrutez **simplement, rapidement et partout** en Afrique

## Avantages pour les entreprises

- ✓ **Votre marque employeur**  
Une **page entreprise** afin que les candidats puissent se projeter dans vos bureaux avant de vous avoir rencontré
- ✓ **Commentaires et votes**  
Laissez vos **commentaires** et votes sur chaque candidature au sein d'un même outil
- ✓ **Évaluations**  
Évaluez les **candidats** selon des critères que vous définissez
- ✓ **Emailing Automatique**  
Répondez à **tous les candidats** de manière efficace tout au long du processus de recrutement
- ✓ **Algorithme de scoring**  
Gain de **temps dans le tri des candidatures** grâce à un score entre la candidature et l'offre d'emploi
- ✓ **Centralisation des Candidatures**  
Centralisez **toutes les candidatures** que vous recevez et tous les mails échangés

Abidjan : **Tel : +225 07 67 71 79 10**  
Treichville - Rue des selliers

Dakar : **Tel : +221 77 6418307**  
Sacré-Coeur3

# 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



## Le manager RH et ses réalités singulières

**Dr Nicanor Bley**

*DRH Medlog Côte d'Ivoire & Burkina Faso / Manager RH*

Embrasser la carrière de RH est attirant et exaltant a priori car il s'agit d'assumer un rôle de gestion de l'humain contrairement aux autres formes de gestion extra-humaine. Il est conseillé dès lors que l'on s'adonne à cette occupation de se préparer suffisamment, mieux se préparer à la tâche. La présente intervention est l'un des canaux d'aide à la formation du futur gestionnaire des ressources humaines quand bien même il servira aussi de bréviaire à l'homme/la dame déjà chevronné, à la tâche dans le domaine, à l'instar de celui ou celle qui en est au niveau intermédiaire. Tous y trouveront (nous l'espérons) de la substance vivifiante et tonifiante pour leur activité commune qui (c'est un secret de polichinelle) réserve des subtilités déconcertantes.

Nous nous sommes donnés le devoir de mettre en lumière (symboliquement) quelques réalités dans lesquelles crouissent ou gémissent les professionnels des RH ; lesquelles ne sont toujours pas apparentes ; et ce à travers 5 images notamment :

- Les déconvenues avec le Management
- Le contrepoids des représentants du personnel

**Embrasser la carrière de RH est attirant et exaltant a priori car il s'agit d'assumer un rôle de gestion de l'humain contrairement aux autres formes de gestion extra-humaine**

- Le rejet de l'impartialité du RH
- Le profil psychologique bas
- Le problème de légitimité et de délation

Toutes ces représentations, illustrations ou métaphores ont pour vocation de traduire des controverses intimes qui remplissent le cœur et l'esprit des managers RH.

**1<sup>ère</sup> image : Les déconvenues avec le Management**

Le RH fait face couramment à des

préoccupations sensibles ou délicates (questions sociales, syndicales, enjeu de restructuration, chômage technique...). Le dossier en question est évoqué souvent en comité de direction large ou restreint, en comité de crise.

Au vu de son contenu et en fonction de l'allure que peuvent prendre les choses, le RH sera le point de mire de deux camps, en attendant un troisième qui ne tardera pas à entrer en jeu ; il s'agit de ses pairs managers d'une part et du manager général d'autre part. Le manager général qui est porteur d'une décision, une action moins plaisante à mettre en œuvre ou confronté à un fait soudain (crise, incident d'envergure) face à laquelle il sollicite l'autre camp pour faire un, y compris le RH. Les prises de position et les avis sont sollicités ou suscités. A moins d'une cautele, deux tendances se dessinent pour ne redevenir qu'une seule. Le RH n'a pas d'autre choix que de garder une posture de crédibilité, avec laquelle il devrait faire face au troisième camp,

celui des salariés ou représentants

**En temps normal, le représentant du personnel a rarement le courage de tenir tête, de tenir des propos désobligeants à l'égard de sa hiérarchie (dans le cadre de son boulot) pour ne pas dire l'affronter, encore moins confronter ce dernier.**

des salariés. C'est en ce moment que généralement le RH se sent au cœur de l'arène, celui à qui il a été cédé « une patate chaude », une pilule qu'il doit faire avaler à des salariés. Il passe pour le bourreau, l'inhumain, l'homme sans cœur qui n'a pas pu contester l'unique décision.

C'est là une réalité singulière !

**2<sup>ème</sup> image : Le contrepoids des représentants du Personnel**

L'un des cas patents est celui des négociations sociales pendant lesquelles les représentants du personnel s'en donnent à cœur joie, avec hargne et ferveur, à des attitudes habiles, peut-être diffamatoires.

En temps normal, le représentant du personnel a rarement le courage de tenir tête, de tenir des propos désobligeants à l'égard de sa hiérarchie (dans le cadre de son boulot) pour ne pas dire l'affronter, encore moins confronter ce dernier. Mais face au RH, il est tout autre ; c'est un individu électrisé qui trouve à la tribune des négociations sociales le moyen de s'amuser par le verbe.

De son point de vue, si les négociations échouent, le RH en porte la responsabilité. Lorsque celles-ci ont connu un succès (conclusion d'accords), cela est à la gloire, l'honneur de vaillants et consciencieux représentants du personnel et non pas à la bienveillance de l'autre partie, le RH et sa suite.

C'est là une réalité singulière!

**3<sup>ème</sup> image : le rejet de l'impartialité du RH**

Les salariés considèrent que la masse

salariale est au profit de la rentabilité de l'entreprise, aux dépens du facteur humain. » En d'autres termes, le RH ne joue pas un rôle d'équilibre facteur humain – rentabilité de l'entreprise ; cela crée une méfiance de la part des salariés vis-à-vis de lui. Car c'est lui qui n'augmente pas les salaires alors le coût de la vie évolue, le taux d'inflation est bondissant tandis que la proportion des salaires décline.

Une autre réalité singulière !

**4<sup>ème</sup> image : Le profil psychologique bas**

Contrairement à ce que peut croire l'opinion publique ou la mémoire collective du salariat, le professionnel des RH est celui qui expérimente souvent des situations apparentes ou non qui le contrarient. Il peut s'agir d'une quête de reconnaissance, de frustration sur son revenu (une forme d'oubli déguisée) qui le poussent à faire personnellement profil bas, face à des collègues ou confrères de même niveau hiérarchique ou de niveau moindre. C'est le cordonnier mal chaussé.

Une autre réalité singulière !

**5<sup>ème</sup> image : Problème de légitimité et de délation**

Le recrutement du professionnel des RH n'est pas généralement différent de celui de tous les autres salariés, et particulièrement des cadres. Seulement que pour y arriver, le leader ou manager de l'entreprise se pose principalement la question de savoir si celui ou celle qu'il intègre comme RH sera de son côté en tout et pour tout ou s'il le lâchera pour prendre la cause du personnel et/ou de certains responsables au détriment du manager central. Etant conscient de cette problématique, le professionnel des RH, qui est appelé à exposer techniquement son savoir-faire dont celui de faire preuve de dispositions objectives de gestion, doit faire attention à ne pas se démarquer de l'un des 2 camps, mais surtout de celui du leader principal. A la limite, il cherche souvent l'équidistance pour ne pas perdre l'estime ou la confiance du personnel ; qui plus est, de son leader. Cette lutte interne s'exerce en temps de pression extrême.

Chercher à faire bonne presse auprès des autres et particulièrement auprès d'une hiérarchie est l'aspiration de tout subalterne. Le RH vit cette réalité particulièrement : si ce ne sont pas ses collègues ou membres du comité de direction qui lui portent ce coup, ce

sont les représentants du personnel, mais rarement la hiérarchie qui le fait auprès des autres.

On lui attribue beaucoup de maux : il a fait embaucher son parent ; il a dit du mal du DG.

**En conclusion,** Mises les unes dans les autres, les réalités professionnelles du métier RH apparaissent globalement comme similaires dans une certaine mesure comme celles des autres métiers. Mais le RH est globalement exposé, mis au banc public des accusés.

La vie professionnelle des RH est vraiment faite de singularités. Les faits ou réalités de confrères peuvent être similaires en thématique (problème social, communication interpersonnelle, etc.) mais les contextes et les acteurs diffèrent généralement. Ils peuvent se dérouler dans la journée ou la nuit, impliquer deux ou plusieurs personnes, être liés à une époque, concomitamment ou juste avant d'autres faits extérieurs à l'environnement immédiat (crise sanitaire, élections, grève de transporteurs, troubles publics, etc.).

Ce faisant, le RH tâchera de rattraper les loupés grotesques ou les petites fautes qui ternissent son image et jettent un discrédit sur sa notoriété, sa réputation. Le RH moderne post-COVID, à l'heure de la mutation digitale trouve son jeu dans l'équilibre entre la compétence « faire ce qu'il fallait faire » et « être comme il le faut ».

Deux enjeux se dégagent de cette situation :

- Prévenir le risque de technicité
- Anticiper sur un risque social, sociologique s'il a su se conformer.

**Mises les unes dans les autres, les réalités professionnelles du métier RH apparaissent globalement comme similaires dans une certaine mesure comme celles des autres métiers. Mais le RH est globalement exposé, mis au banc public des accusés.**



## Un talent en entreprise : un collaborateur à haut potentiel

**Eric Ahogny**  
DRH SITARAIL

**La gestion des talents est une mission qui incombe à la Direction en charge de la Gestion des Ressources Humaines qui s'appuie sur l'opérationnel pour identifier les collaborateurs qui pourraient être ciblés comme « talents ». Elle correspond à la mise en œuvre d'un ensemble d'actions menées par les Ressources Humaines, pour entretenir et retenir les collaborateurs à haut potentiel.**

La gestion des talents est une mission qui incombe à la Direction en charge de la Gestion des Ressources Humaines qui s'appuie sur l'opérationnel pour identifier les collaborateurs qui pourraient être ciblés comme « talents ». Elle correspond à la mise en œuvre d'un ensemble d'actions menées par les Ressources Humaines, pour entretenir et retenir les collaborateurs à haut potentiel.

Ces collaborateurs disposent d'un savoir-faire (compétence, expertise) et/ou d'un savoir-être (aptitudes) rares ou supérieurs à la moyenne qu'il s'agit de valoriser et développer.

*Nous partons du fait que le travail doit être une source d'épanouissement pour les collaborateurs. Nous ne parlons pas ici de bonheur, mais bien d'épanouissement.*

La problématique de la gestion des talents s'avère de plus en plus présente en entreprise.

Qu'est-ce qu'un talent ? Le talent est une « aptitude particulière à faire quelque chose. Une capacité, un don remarquable dans un domaine. Il s'agit aussi d'une personne douée pour une activité. **Un talent en entreprise est un collaborateur à haut potentiel.**

Nous constatons de nos jours que la question de la gestion des talents se perçoit sous les aspects de fidélisation et de

rétenion. Ce constat, sans nul doute, relève d'un certain taux d'ancienneté en baisse dans les organisations.

*Pour que la transition se fasse au mieux, il est important que l'entreprise puisse s'appuyer sur un réseau interne solide, propice à la créativité et à la circulation rapide de l'information.*

Alors, pourquoi les entreprises peinent aujourd'hui à retenir les talents ?

Nous partons du fait que le travail doit être une source d'épanouissement pour les collaborateurs. Nous ne parlons pas ici de bonheur, mais bien d'épanouissement. Cela supposerait un cadre attrayant, qui permettrait à l'employé de mieux se sentir à long terme dans un environnement qu'il

s'approprierait. Il faudra alors se pencher sur la question des perspectives d'évolution.

Les managers devront alors adopter des actions sociales, développer davantage leur portefeuille d'avantages sociaux, de pérennisation d'un épanouissement à long terme. Il faut aussi, relever le fait que les jeunes ne veulent plus travailler toute leur vie dans la même entreprise, parce qu'on ne sait pas les faire grandir. Ils ont l'impression de stagner et finissent par s'ennuyer.

Et pourtant, pour faire prospérer nos entreprises, la rétention des talents est un enjeu majeur, car si on a un grand turnover, le savoir-faire s'en va ailleurs et cela génère pour l'entreprise un coût financier en termes de recrutement, de formation...

Il faut développer une certaine culture d'entreprise, un sentiment d'appartenance de sorte qu'ils valorisent par eux-mêmes leur entreprise. Les jeunes veulent travailler dans des entreprises qui portent des valeurs de fierté, de valorisation, de respect et de dignité.

Fidéliser revient à faire progresser le talent ; lui offrir la possibilité d'un profil de carrière, la possibilité de découvrir et pratiquer d'autres métiers, le sortir de la routine. Il faut

alors l'accompagner dans sa carrière quand il s'agira de le faire changer de poste.

Pour que la transition se fasse au mieux, il est important que l'entreprise puisse s'appuyer sur un réseau interne solide, propice à la créativité et à la circulation rapide de l'information. Les gestionnaires de Ressources Humaines doivent faciliter cette mobilité interne et se montrer à l'écoute des envies d'évolution ou de reconversion professionnelle.

Par ailleurs, la reconnaissance d'un travail bien fait par un collaborateur serait un élément important de fidélisation. Les entreprises doivent également valoriser le travail fourni par les collaborateurs, et pas seulement en augmentant leur salaire. On doit revenir à des systèmes de fierté où on valorise la réussite.\*

Tout système de management doit inclure un plan de fidélisation des talents, car une entreprise performante est censée être à la fois efficace et efficiente. Efficace parce qu'elle atteint les objectifs qu'elle s'est fixés et efficiente quand elle minimise les moyens mis en œuvre pour atteindre ces objectifs.

## PORTRAIT RH

Par

Alexis Kacou Bi

Photo : Wilson Tchoumou



### Bley Kablan Nicanor

DRH MEDLOG Côte d'Ivoire & Burkina Faso  
Groupe MSC Genève (logistique portuaire)

## M. le Docteur en Ressources Humaines

Il se nomme Bley Kablan Nicanor. Du haut de ses quarante-sept (47) ans, il est marié et père de 3 enfants. Il jouit d'une expérience de plus de vingt (20) ans en Management RH dont onze (11) années au poste de DRH dans six (6) différentes structures. On serait tenté de le qualifier de DRH Tout Terrain tellement Bley Nicanor a fait un passage dans presque tous les secteurs d'activités : agroalimentaire et industriel, communication et publicité, bâtiments & travaux publics, la banque et le secteur des mines... Normal qu'il soit l'un des deux premiers ivoiriens docteurs en ressources humaines, me direz-vous !

Son parcours professionnel démarre en avril 1996 en tant qu'inspecteur du Travail et des Lois Sociales au Ministère de la Fonction Publique et celle de l'Economie et des Finances. Un poste qui va attiser son envie d'être plus proche du personnel afin de toucher leur réalité de plus près. Ce sera le seul poste hors de la sphère RH qu'il occupera d'ailleurs. Car à partir de décembre 1999 où il fit son entrée dans l'univers des ressources humaines en qualité de Responsable des Ressources Humaines et des Moyens Généraux à l'Autorité Nationale de Régulation du secteur de l'Electricité, il n'en ressortira plus jusqu'à ce jour. Bley Nicanor fut successivement Assistant du DRH (Compagnie Cotonnière Ivoirienne SA, Groupe Aiglon CI), Chef du personnel (SOLIBRA, Groupe CASTEL), Responsable RH Groupe, (Groupe Voodoo Communication), Responsable des Ressources Humaines, (GETMA CI, Groupe Necotrans). Depuis janvier 2010, la fonction de Directeur des Ressources Humaines lui colle à la peau : Directeur Administratif et des Ressources Humaines (PALMAFRIQUE), Directeur des Ressources Humaines (Société Ivoirienne de Manutention et de Transit), Directeur des Ressources Humaines (Radiodiffusion Télévision Ivoirienne RTI), Directeur des Ressources Humaines (Banque Populaire

de CI). Aujourd'hui, il manage plus 500 salariés en Côte d'Ivoire et une dizaine au Burkina Faso à travers sa fonction de DRH MEDLOG Côte d'Ivoire & Burkina Faso, Groupe MSC Genève (logistique portuaire).

Avec des fortunes diverses, notre titulaire d'un Master 2 en Ethique et Gouvernance, Option Droits de l'Homme et Action Humanitaire a su imposer sa touche dans les différentes structures où il est passé. Ainsi, parmi ces haut faits d'armes, on peut noter la conception et mise en œuvre de Politiques RH, le Management de la Qualité RH et de la Performance, l'Ingénierie de la Formation Professionnelle Continue, le Management des Relations Sociales, la conduite du Changement, le Coaching, le Management de systèmes de santé, la conception et Mise en œuvre de plan Social, la Négociation Sociale, la Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE), le Leadership. Fort de toute cette expérience et de sa passion pour les RH, le Diplômé Supérieur de Management des Ressources Humaines à ISDRH-Abidjan, a présenté et passé avec succès, cette année, sa thèse professionnelle de Doctorat dans la catégorie Sciences du Management sur le thème : « Fidélisation des talents dans un contexte de transformation digitale de l'entreprise : cas du secteur bancaire

de Côte d'Ivoire ». Désormais titulaire du précieux sésame Executive Doctorate in Business Administration (EDBA) de la prestigieuse Académie des Sciences du Management de Paris (ASM), Bley Nicanor, que dis-je, Docteur Bley Nicanor peut se vanter d'être aujourd'hui l'un des tous premiers ivoiriens docteurs en ressources humaines. « C'est une fierté et un peu l'aboutissement de ma longue marche dans les RH. Ce diplôme, il s'agissait pour des professionnels aguerris dans leur métier de traduire leurs savoirs, leurs acquis sur le terrain en cursus académique. Il fallait donc aller vers des universitaires et adopter une méthode scientifique de ces acquis. Ce diplôme présente donc un caractère scientifique et c'est honneur pour moi de l'avoir présenté », a signifié Dr Bley Nicanor.

En dehors de la vie professionnelle, Dr Bley aime la musique : « je suis amateur de bonne musique, pianiste, choriste et maître de chœur ». A côté de cela, il est un bon sportif, « passionné de football que je pratique assidument jusqu'à aujourd'hui, je suis même responsable d'un centre de football ». Et quand il ne s'adonne ni à la musique ni au sport, Dr Bley Kablan Nicanor est plongé dans les livres : féru des lettres, il s'apprête à finaliser ses nombreux manuscrits qu'il a sous la main.





**Gwendoline Monnier**  
Ergonome et Psychologue du travail -  
Fondatrice du Cabinet Ergoview



## L'intelligence émotionnelle : Vers de nouvelles pratiques managériales ? Quelle est la place des émotions dans le leadership des managers en 2022 ?

L'intelligence émotionnelle est un nouveau terme que nous entendons de manière récurrente dans notre environnement de travail, à la radio ou sur les réseaux sociaux. Mais quelle est sa définition exacte, comment peut-elle concrètement aider les managers et leurs collaborateurs au quotidien et impacter de manière positive le management, les collectifs de travail et donc la performance de l'entreprise ?

Cet article vise à définir de manière précise l'intelligence émotionnelle, les émotions et la meilleure façon

d'utiliser cette ressource innée dans le but d'améliorer les pratiques managériales.

### Les émotions : quelle définition ?

Les émotions sont sous-représentées dans notre société et de manière plus prononcée dans les entreprises. Il est difficile d'en parler, ce sujet reste encore tabou. Dans l'histoire de la psychologie, le sujet des émotions est récent, nous n'en parlons que depuis 25 ans.

Les émotions sont généralement définies comme un état affectif

complexe, réaction subjective résultant de changements physiologiques ou psychologiques ayant une incidence sur la pensée et le comportement. En psychologie, ils sont associés à différents phénomènes, notamment le tempérament, la personnalité, l'humour ou la motivation.

Selon David G. Meyers, psychologue spécialiste des émotions, les émotions humaines impliquent "une excitation physiologique, un comportement expressif et une expérience consciente". Au cours de la dernière décennie, la théorie de l'intelligence émotionnelle a

Selon, Christophe Haag, professeur et chercheur à l'EM de Lyon « développer son intelligence émotionnelle peut aider à prendre de meilleures décisions, et à conjuguer performance et bien-être collectif ». Gérer ses émotions et celles des autres est l'une des clés de l'intelligence émotionnelle ; une capacité mentale qui permet de raisonner à partir de ses propres émotions.

De nombreuses études démontrent qu'un individu émotionnellement intelligent est moins stressé, moins sujet au burn-out. Il prend aussi de meilleures décisions, particulièrement dans des situations complexes. Concernant les prises de décision, nous remarquons que les managers émotionnellement intelligents sont beaucoup plus à l'écoute de leurs propres émotions. Ils savent pertinemment que sans émotions, il est impossible de faire un choix. Ils savent suivre leur intuition, leur ressenti, qu'il soit positif ou négatif, et capter les informations nécessaires afin de prendre de meilleures décisions.

Le manager en 2022 devra certainement se doter de cette « **soft skills** » dans le but de mieux manager ses équipes demain. En d'autres termes, le manager devra se faire confiance et surtout faire confiance à ses équipes, il s'agit de pratiquer un management « **bienveillant** ». Mais concrètement, comment cela se réalise au quotidien ?

### Quels sont les bénéfices pour l'entreprise et les salariés de pratiquer un « management bienveillant » ?

Un « **management bienveillant** » est basé avant tout sur cette « **soft skills** » tellement importante dans les entreprises aujourd'hui qui est le « **savoir-être** » car un manager gère des Hommes et il est nécessaire d'être humain. Il s'agit de se mettre à la place de ses collaborateurs, leur faire confiance, faire preuve de respect, être compréhensif et indulgent. En entreprise, les principes de ce type de management reposent sur la confiance, la communication, donner davantage d'autonomie, de marges de manœuvres, de reconnaissance. Le

manager bienveillant n'impose pas ses idées mais propose, il est transparent même dans le cadre de situations délicates. Il est exemplaire, propulse la cohésion d'équipe, est à l'écoute de ses collaborateurs et met son égo de côté au profit de l'intérêt collectif. Il rassemble ses équipes régulièrement pour les faire travailler ensemble, écouter leur avis et prendre des décisions. Il délègue aussi des tâches afin d'éviter de réaliser un micro-management gênant ainsi la prise d'initiatives et la créativité de ses collaborateurs.

**Les bénéfices sont multiples** : une meilleure ambiance et un meilleur environnement de travail favorisent l'innovation, la créativité, la prise d'initiative, le droit à l'erreur et renforcent le sentiment d'appartenance à l'entreprise et in fine accroissent l'efficacité.

En ergonomie, ces différents bénéfices sont aussi appelés « **facteurs protecteurs de la santé physique et mentale** » des salariés puisqu'une solidarité naît, le collectif de travail sera ainsi plus soudé et ensemble ils pourront affronter les difficultés à venir. Ils régulent ainsi leur charge de travail au profit d'un meilleur équilibre vie personnelle-vie professionnelle.

Les entreprises fidélisent leurs salariés, améliorent leur image de marque et réduisent leurs taux de turn-over et d'absentéisme. Finalement, tout le monde est gagnant

En conclusion, les entreprises peuvent attendre de leurs « managers de demain » de développer davantage leur intelligence émotionnelle dans le but de comprendre leurs émotions, celles de leurs collaborateurs et de les réguler. Et ce, au profit d'une meilleure cohésion d'équipe et du bien-être des salariés.

Il s'agit donc de travailler ensemble, main dans la main : direction, managers et salariés pour une meilleure prise en compte de la qualité de vie au travail favorisant ainsi la performance de l'entreprise.



## Regine Love Moukete

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

# 3 Actions à systématiser après un changement pour améliorer la qualité de vie et des conditions de travail (QVCT)

Les mutations de l'environnement du travail imposent aux entreprises de se réinventer, de développer leur résilience et agilité pour s'adapter et faire face aux multiples changements. Voici 3 actions à systématiser après un changement pour améliorer la qualité de vie et des conditions de travail (QVCT).

### 1- Faire Un État Des Lieux

Faire un état des lieux revient à réaliser un baromètre QVCT de l'équipe. Le choix des indicateurs à évaluer doit être défini et être en cohérence avec la vision nouvelle de l'entreprise (management, conditions de travail, la structure de l'équipe, santé au travail etc.). Aussi analyser le potentiel de l'équipe est primordial pour ressortir ses forces et ses faiblesses ainsi que le potentiel hard skills et soft skills de chaque collaborateur.

Les recommandations issues du baromètre QVCT serviront d'actions pilotes pour apporter une nouvelle dynamique à l'équipe.

### 2- Redéfinir La Vision Et La Stratégie De L'Équipe

Parce que les environnements évoluent, les innovations des outils et que plusieurs générations cohabitent dans l'équipe, Il est important pour le manager et ses collaborateurs de co-crée la vision et la stratégie de l'équipe. Les nouvelles valeurs doivent être

redéfinies équitablement pour tous les acteurs de sorte à éviter que certains aient le sentiment d'être exploités, délaissés et manifestent un mal-être.

Les activités comme des teambuildings, des brainstormings, des séminaires et des retraites d'équipe sont des moments indiqués pour partager autour de ces nouvelles valeurs et stratégies.

### 3- Avoir un Chief Happiness Officer (CHO) ou Chief Experience Officer (CEO)

Définir de nouvelles valeurs en accord avec la nouvelle vie de l'entreprise est un pas, le second pas sera de les faire vivre et les pérenniser. Pour y arriver sereinement, vous devez avoir un CHO, CEO pour accompagner les différents acteurs à incarner ces valeurs pour le bien-être et la performance de tous. Chaque acteur de l'entreprise doit vivre une expérience unique et particulière après un changement.

Pour ce faire, le CHO, CEO met en place des actions ciblées et bénéfiques pour valoriser la

nouvelle stratégie. Il communique de manière efficace et transparente entre les différents acteurs tout en prenant en compte leurs besoins, freins et suggestions. Son but ultime est de définir les actions préventives et/ou correctives pour favoriser le bien-être et la performance de tous.

Il veille à ce que les changements se fassent sans douleurs et minimise les risques.

Il est ainsi le garant des transformations positives dans l'équipe, la courroie de transmission entre les différents acteurs de l'entreprise. Systématiser ces 3 actions va favoriser la bienveillance et apporter de l'optimisme dans l'équipe : elle se sentira revalorisée et prête à performer face aux nouveaux défis.

Une nouvelle ère pour votre équipe !

Nous organisons des formations pour CHO/CEO et vous accompagnons pour tous vos besoins baromètre QVCT, teambuilding, brainstormings, formations, coachings managers/équipes.

**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



# 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.



**Artworks  
International**  
Risk & compliance management

Inscrivez-vous en  
scannant le QR code



## Nos formations à venir

24 - 28  
Oct. 2022

Formation  
certifiante PECB  
ISO 27001

Système de Management  
de la Sécurité de l'Information

### Cibles :

- Directeur / Responsable des Systèmes d'Information
- Directeur / Responsable risque
- Directeur / Responsable conformité

### Contacts

+225 27 22 41 35 18  
info@adis-ci.com  
www.artworksgroup.ltd

21 - 25  
Nov. 2022

Formation  
certifiante PECB  
ISO 22301

Système de Management  
de la Continuité d'Activité

### Cibles :

- Directeur / Responsable de la continuité d'activité
- Directeur / Responsable conformité
- Directeur / Responsable risque
- Directeur / Responsable QHSE

### Cabinet agréé





**Kacou Emmou Edwige**

Responsable Achats à Eviosys

**Tant que l'entreprise aura besoin de produire, elle aura toujours besoin des achats et de la logistique...**

Kacou Emmou Edwige est la responsable Achats du géant européen de l'emballage, Eviosys. « Focus Métiers » l'a rencontrée, à ses bureaux sis à Abidjan-Marcory, Boulevard Valéry Giscard D'Estaing pour nous faire connaître la fonction Achats tout en faisant un clin d'œil à sa pendante, la Logistique.

**RH Mag : Quel est le rôle de la fonction Achat-Logistique dans une entreprise ?**

Le rôle des fonctions Achat-Logistique est d'assurer la continuité et la fiabilité des flux des marchandises depuis l'entrepôt du fournisseur jusqu'à la réception par le demandeur (le client interne). Il a un rôle clé dans la compétitivité de l'entreprise. L'achat est l'acquisition d'un bien ou d'un service en contrepartie du paiement de son prix. Toute entreprise, qu'elle soit commerciale ou non, achète des produits qu'elle revend, qu'elle inclut dans son processus de production ou qu'elle consomme.

L'ensemble des biens (marchandises, matières et fournitures) et services acquis par l'entreprise représentent parfois jusqu'à 50% de ses charges. Une attention particulière doit par conséquent être accordée à l'ensemble du processus d'approvisionnement, achat et logistique.

Il y a quelques années, les métiers des achats et de la logistique étaient des supports ; nous supportons la production. Mais aujourd'hui, la Direction de la Logistique et celle des Achats font partie du Comité de Direction communément appelé CODIR. D'où leur importance dans les organisations, notamment dans la nôtre qui est une entreprise de production. Les Achats ont un rôle clé dans la mesure où ils doivent être en contact permanent avec les prestataires pour les achats d'outils et de pièces de tout genre afin d'éviter un arrêt de travail ou un manque de production.

Et faut-il le rappeler, en matière d'achat dans les entreprises avant c'était du désordre, un peu du n'importe quoi, permettez-moi l'expression. Tout le monde voulait acheter parce que chacun a un prestataire qui peut résoudre un besoin ponctuel et cela provoquait parfois des dysfonctionnements dans l'organisation. Aujourd'hui, les Achats sont là pour centraliser tous les besoins de l'entreprise et procéder à leur achat de manière

*suite page suivante*

professionnelle et efficace.

**Les métiers de la logistique poursuivent leur montée en puissance et occupent aujourd'hui une position clé dans les entreprises. Il est maintenant fréquent que les Directeurs Supply Chain siègent dans les comités de direction où leurs capacités à établir des stratégies et à gérer les contraintes internes et externes sont valorisées. Comment pourriez-vous expliquer cela et pensez-vous que cette tendance soit tenable ?**

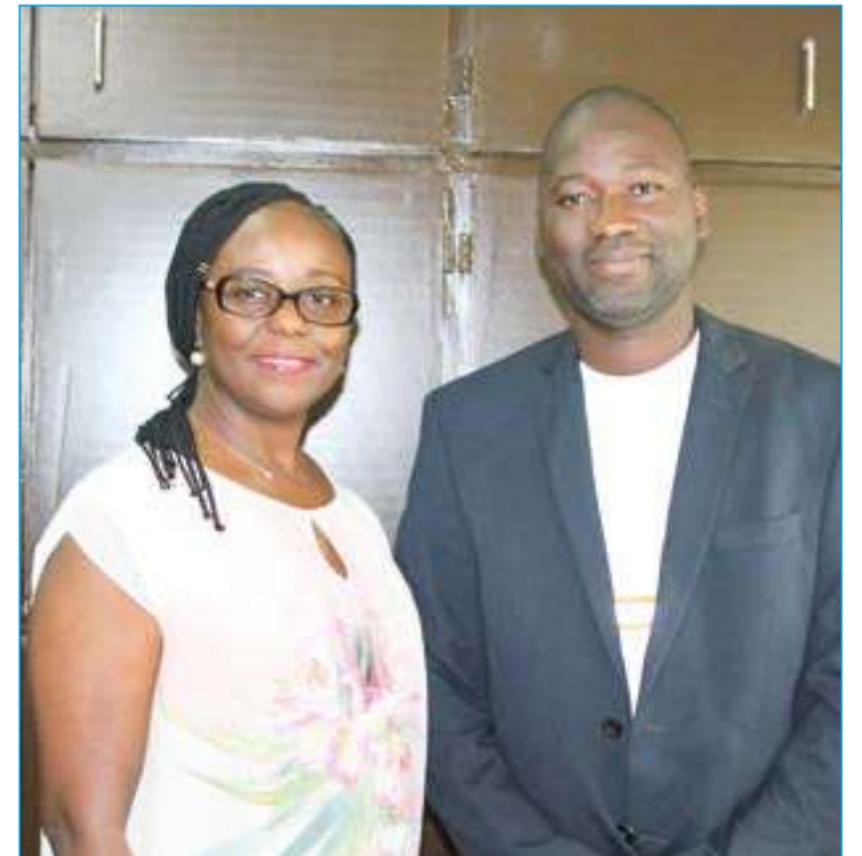
Les matières premières nécessaires pour la production et la satisfaction du client, demeurent la clé et l'essence même d'une activité industrielle. Le transport de ces matières premières et des produits finis vers sa clientèle est très important dans le process, d'où l'implication au quotidien de la supply chain, qui devient incontournable.

Alors la tendance est forcément tenable, d'ailleurs elle ira crescendo

vu que les besoins en entreprise sont sans cesse en évolution. Qui de mieux placés que les métiers des achats et de la logistique pour faire correctement ce boulot ? Dans notre cas par exemple la matière première vient de l'Espagne ; pour le transfert du fournisseur à l'entreprise, il faut bien une planification de cette opération et ce rôle est dévolu aux achats et à la logistique. Tant que l'entreprise aura besoin de produire, elle aura besoin de la logistique et des achats pour planifier le transfert de marchandises. Ce sont deux fonctions primordiales.

**La fonction achat a deux objectifs principaux : s'assurer de la fiabilité des fournisseurs et l'obtention des meilleures conditions de vente. Est-ce suffisant pour assurer la survie de la fonction ?**

Largement suffisant je pense parce que c'est l'essentiel même d'une bonne productivité en entreprise. Si vous avez un fournisseur qui n'est pas fiable, vous risquez soit d'avoir



## ACHAT ET LOGISTIQUE : fonctions complémentaires

Le rôle des fonctions achats-logistique est d'assurer la continuité et la fiabilité des flux de marchandises, depuis l'entrepôt du fournisseur, jusqu'à la réception par le demandeur.

**La fonction achats** a deux objectifs principaux : la fiabilité des fournisseurs et l'obtention des meilleures conditions de vente. Son rôle se résume à procurer aux services de production, commerciaux et/ou généraux, le produit adapté à leurs besoins (le bon produit), en quantité et dans la qualité définie dans le cahier des charges, aux meilleures conditions de prix possibles.

**La fonction logistique**, qui prend le relais dès la livraison de la commande, assure ses missions traditionnelles (transports, manutention, gestion des stocks, distribution auprès des clients) associées à d'autres activités auxiliaires (émission des ordres de transport, production des ordres de transit, déclaration en douanes...).

### Le P'tit Lexique des Achats

**L'acheteur** qui agit en amont, dans le service achats recueille les besoins internes exprimés dans des demandes d'achat ; recherche les fournisseurs ; évalue et sélectionne les offres ; sur la base de la politique « achats », choisit l'incoterm, le mode de transport principal, les partenaires (transitaires, transporteurs...); convertit la demande d'achat en commande d'achat ; transmet le bon de commande au fournisseur et assure le suivi de la commande jusqu'à la livraison au lieu convenu.

**Le logisticien**, spécialiste de la logistique, coordonne et assure le suivi du flux de marchandise. Il organise et planifie toutes les opérations de transport, manutention, stockage, enlèvement, emballage et expédition. Il pilote le choix des moyens et des ressources (type d'emballage, envoi de groupage, suivi des prestataires...).

**Les Incoterms** (International Commercial Terms) ont pour but d'uniformiser les termes commerciaux les plus utilisés dans le commerce international. Mis au point par le CCI (Chambre de Commerce Internationale), ils représentent un langage commun et ont pour but de régler la répartition des frais liés au transport de marchandises ainsi que le transfert des risques au cours du transport.

**La demande d'achat** ou d'approvisionnement est un document émis par tout service de l'entreprise lorsqu'il y a besoin d'acquérir un produit ou un service. Ce document recense l'ensemble des renseignements nécessaires pour l'évaluation et ensuite l'acquisition du besoin.

### Les différents types d'achats

Les biens (marchandises, matières et fournitures) et services acquis par l'entreprise ne se résument pas aux seuls éléments incorporés dans le processus de production. Ils s'étendent en effet aux besoins de fonctionnement des autres services ou divisions. En fonction de la spécificité des besoins, on peut donc établir la typologie des achats suivante :

**Les achats de production** : matières premières (consommables, eau, énergie, ingrédients, métal...) ; articles manufacturés (composants, pièces mécaniques, pièces plastiques, contenants...) ; prestations de sous-traitance.

**Les achats d'investissement** : liés à la politique d'investissement de l'entreprise (fournitures d'atelier d'usine, machines-outils, locaux, automatisation de production...).

**Les achats de négoce** : marchandises achetées pour les revendre directement (produits alimentaires, vêtements...). Cette pratique est très utilisée dans les centrales d'achat. ♦♦♦

♦♦♦

de mauvais produits, soit d'avoir une rupture de stock à un moment donné. Dans les deux cas, la productivité et la performance de l'entreprise auront un coup de mou. C'est pareil si vous ne pouvez pas acquérir un bien de bonne qualité à un coût raisonnable ; vous n'êtes pas efficace et vous ne faites pas preuve d'efficacité. En d'autres termes plus techniques, on dira que des achats mal négociés ou de mauvaise qualité, le mauvais choix du réseau logistique, la mauvaise détermination des modes de transport peuvent occasionner diverses formes de gaspillages : les 3M (Muda, Mura et Muri), qui s'évaluent en grosses pertes financières. Le rapport qualité-prix doit être toujours notre leitmotiv, c'est la démarche qui nous guide pour permettre à l'entreprise d'être productive et performante.

A ces objectifs, nous pouvons ajouter, les achats dits responsables, en vue de la préservation de l'environnement. Nous veillons à ce que nos prestataires respectent les normes en matière de préservation de l'environnement. Nous menons donc une enquête de conformité RSE avant de signer un contrat avec tous nos prestataires ; nous sommes très engagés dans la RSE, notamment avec nos partenaires. Une preuve de plus que les fonctions logistique et achat sont pérennes.

**Les chiffres des dernières années montrent clairement que les postes et les métiers sont nettement en progression dans le métier. Comment gérez-vous cette situation et comment qualifiez-vous les ressources humaines de ces métiers ?**

Tous les corps de métiers sont aujourd'hui soumis à cette évolution. Nous avons des process généraux et d'autres en interne qui nous permettent de faire face à cette situation qui, pour le moins sont appliqués pour faire progresser le métier. Les ressources humaines des métiers des achats et de la logistique tiennent leur place en entreprise et même dans la société. En effet, les acteurs de ces métiers permettent d'établir des stratégies devant les crises économiques, sanitaires et même la cyber corruption.

Aujourd'hui, les ressources humaines de ces corps de métiers sont spécifiquement formées au métier. Elles ne sont plus choisies par défaut dans les entreprises pour assurer les rôles d'acheteurs ou de logisticiens. Il existe des filières pour former à ces différents métiers, il y a même des masters en Achats-vente. En plus, il y a la formation continue pour les professionnels du métier à travers les séminaires, les colloques etc. Tout cela pour vous dire que les ressources humaines de ces métiers sont bien formées et cela se ressent dans la performance des entreprises. Ce n'est plus comme par le passé où on faisait face à des reconversions c'est-à-dire que le directeur désignait un commercial, un comptable ou même un technicien pour devenir acheteur par exemple.

**Le numérique a-t-il fait évoluer la fonction achat-logistique ? Si oui, comment ?**

Naturellement, cette nouvelle ère permet au métier de comprendre, d'influencer et de développer le marché local et externe. L'avènement des nouvelles technologies a imposé à l'ensemble des acteurs de l'entreprise de revoir leurs modèles organisationnels. C'est notamment le cas dans les fonctions achats des secteurs du transport et de la logistique. Au niveau des achats par exemple, l'utilisation de logiciels spécifiques à l'approvisionnement permet de structurer la gestion des dépenses fournisseurs et suivre l'ensemble des flux dans un support centralisé. Non seulement cela permet de réduire nos coûts, mais aussi d'avoir des informations sur nos dépenses en temps réel.

Les bénéfices de la digitalisation pour la fonction Achats sont multiples. Le travail quotidien se voit optimisé grâce à des solutions agiles qui allient automatisation des processus, ergonomie et amélioration de la collaboration entre les équipes, les services internes et les partenaires externes.

**Le plus gros risque de la fonction se résume à quoi ?**

Eviter les ruptures d'approvisionnement. Pour cela, il faut une bonne maîtrise de sa gestion de stock. Avec le digital, si les avantages du passage au numérique sont considérables, il subsiste encore des barrières à la transformation digitale. Les questions relatives au budget, à l'urgence organisationnelle et à l'introduction de nouvelles technologies représentent les plus grands obstacles à la « digitalisation des achats ». Voilà essentiellement les risques auxquels sont confrontés les achats.

**Si vous vous projetiez, comment voyez-vous le métier dans quelques années ? Quel pourrait-être son plus gros défi ?**

L'acheteur occupe aujourd'hui une fonction stratégique au sein de l'entreprise. Fonction évolutive avec la digitalisation – les contextes de crise (sanitaire et économique) mais aussi l'engagement RSE, les enjeux sont nombreux et intègrent cette fonction à tous les niveaux.

*Interview réalisé par  
Alexis Kacou Bi*

♦♦♦ **Les achats généraux** : liés au fonctionnement de l'ensemble des services de l'entreprise (produits d'entretien, fournitures administratives, petit équipement informatique, fournitures de bureau, emballages, frais postaux et frais de télécommunications, services bancaires ...) ; publicité, catalogues et imprimés, annonces et insertions, foires et expositions, cadeaux, pourboires et dons courants.

**Les achats de prestations industrielles** : nettoyage, maintenance, gardiennage, entretiens et réparations immobilières et sur biens mobiliers, ... effectués par des entreprises extérieures.

**Les achats de prestations intellectuelles** : documentation, audits, consulting, formations, séminaires, conférences ... effectués par des entreprises extérieures.

**Les achats de prestations logistiques** : locations mobilières, locations immobilières (entrepôts, magasins, yards) ; location des véhicules de manutention et de transport ; transports sur achats, transports collectifs du personnel, divers voyages et déplacements, missions et réceptions ; personnel intérimaire, commissions et courtage sur achats, rémunérations de transitaire, rémunération d'affacturage, honoraires, frais d'actes.

**Muda – Le Gâchis délibéré** : Accepter délibérément une marge d'erreur, un taux de panne, un niveau de non qualité est en d'autres termes « générer des MUDAS ». On entend par Muda, tout gaspillage délibéré, que l'on voit et se refuse d'éradiquer. Ce sont les pertes vécues au quotidien et que l'on se doit de traquer et éliminer sans relâche.

Exemple : en gestion de la production, accepter un niveau de non qualité de 2% est une forme de gâchis délibéré (Muda). Exclure les Mudas, c'est fonctionner avec un taux de tolérance égal à zéro. Zéro défaut, zéro panne, zéro opération superflue.

**Mura – Irrégularité** : L'irrégularité des flux, des délais, des cycles d'activité est l'une des raisons qui conduit généralement à constituer des réserves de stocks ou stocks tampons afin de lisser les variations de la demande. Lorsque l'on accepte de mettre en place ces stocks tampon, on génère des Muras. Les Muras sont donc une forme de gaspillage provoquée par une irrégularité du flux d'activité. La démarche préconisée pour les éviter est de réduire graduellement la taille des stocks tampons, détecter les causes des irrégularités et les éliminer. Le but de cette approche est de maintenir en permanence un flux régulier et standard du process, dénué de files d'attente, de goulots d'étranglement, des temps d'attentes au niveau des postes de travail sur la chaîne de fabrication.

**Muri – Excès** : Les erreurs de prévision, l'affectation inappropriée des données de planification sur fiches articles (Mini, maxi, valeur d'arrondi, délai de livraison...), le manque de contrôle dans le processus d'achat, les erreurs de commandes sont quelques-unes des raisons qui poussent à gonfler inutilement les stocks. Ces excès de quantités constituent des MURIS. Pour y remédier, il faut réviser les standards, les procédures.

Les Muris constituent un gaspillage de trésorerie (immobilisations, surcharges et pertes financières) ; gaspillage d'espace (occupation des aires de stockage par du matériel qui ne sera peut-être pas utilisé, risque d'obsolescence si le matériel en excès n'est pas consommé à temps). L'abondance de ressource finie toujours par devenir nuisible.

*Source : [logistiqueconseils.org / michealpage.fr](http://logistiqueconseils.org/michealpage.fr)*



## Enquêtes de rémunérations : comprendre les données de marché et leur exploitation – (stratégie et politique Comp & en)

Partie 1

**Moussa Dembélé**

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

Comprendre les indicateurs du marché de l'emploi au regard des rémunérations et avantages sociaux est crucial pour la mise en place et le déploiement de votre stratégie salariale.

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. Toutes choses concourant bien évidemment à une plus grande création de valeurs visant l'amélioration des résultats d'affaires.

Afin de mieux profiter des données du marché en termes de rémunération, vous devez en tant qu'entreprise, participer et donc faire partie du panel d'une enquête de salaires : une opération généralement conduite par des cabinets spécialisés externes.

Le rapport de l'enquête ainsi mis à votre disposition vous communiquera de précieuses informations, sur notamment : votre positionnement par rapport au marché et considérant plusieurs indicateurs ou facteurs de comparaison, les tendances, mou-

vements et prévisions du marché, les pratiques salariales, données de la compétition, de votre secteur et ou branche etc ...

Il vise ainsi à fournir une bonne image des packages de rémunération et avantages couramment offerts dans le pays concerné, permettant ainsi à toute Direction générale de définir de manière cohérente une structure de classement et de positionnement interne équitable et mettre en œuvre des stratégies de rémunération et avantages sociaux pour une meilleure adéquation avec le marché du travail où vous opérez.

Quels en sont les termes, indicateurs (ils sont nombreux) et leur signification afin de non seulement comprendre le rapport d'enquête, mais de savoir l'exploiter dans l'intérêt de votre entreprise ?

**1. Le percentile cible :** Le percentile cible de votre entreprise est le niveau où vous payez vos employés par rapport aux taux du marché, exprimés en centile.

Si votre politique est de vous aligner sur le marché, votre percentile cible sera 50. Toute

donnée cible dépassant le 50<sup>e</sup> percentile sera considérée comme en tête du marché. Les cibles inférieures au 50<sup>e</sup> percentile seront considérées comme à la traîne du marché.

**Exemple :** Si votre politique est de payer 20% au-dessus du taux du marché, votre percentile cible est supérieur de 20% au 50<sup>e</sup> percentile (ou 50P). Il s'agit du 60<sup>e</sup> percentile, et non le 70<sup>e</sup> percentile (50+20). Dans ce cas, la formule sera appliquée comme suit :  $50 \times (1 + 20\%) = 60$

**2. Le point médian (Midpoint) :** C'est exactement le milieu de votre plage, à égale distance de la valeur minimum et de la valeur maximum, et aligné sur la valeur de marché de l'emploi.

**Exemple :** Si votre objectif est de dominer le marché de 30 % lorsque le taux de celui-ci est 10 000 000 FCFA, votre point médian pour votre fourchette serait :  $10\,000\,000 \text{ FCFA} \times (1 + 30\%) = 13\,000\,000 \text{ FCFA}$ .

Si votre objectif est d'être en dessous du marché de 10 % lorsque le taux de celui-ci

pour un groupe d'emplois est de 10 000 000 FCFA, votre point médian de la fourchette serait :  $10\,000\,000 \text{ FCFA} \times (1 - 10\%) = 9\,000\,000 \text{ FCFA}$ .

**3. Valeur minimum de l'échelle :** sur une échelle de salaire, le minimum est la valeur la plus basse de l'échelle. C'est ce que vous offririez généralement à un « nouvel employé » (débutant au poste par exemple). Cela peut être en termes de montant de Salaire catégoriel + Sursalaire.

**Exemple :** Si votre point médian d'une fourchette est de 10 000 000 FCFA et que l'écart que vous désirez pour l'échelle est de 40%, alors le minimum sera :  $10\,000\,000 \text{ FCFA} / (1 + (40\% / 2)) = 8\,333\,335 \text{ FCFA}$  (arrondi).

**4. Valeur Maximum de l'échelle :** Le maximum est la valeur la plus élevée de l'échelle salariale. Cela peut être le point vers lequel tendent les rémunérations des meilleurs talents pour le groupe d'emplois associés de l'organisation. Mais attention, d'autres facteurs peuvent justifier la valeur maximum de l'échelle pour la rémunération d'un talent donné.

**Exemple :** Si le minimum est de 8 333 335 FCFA et que l'écart que vous désirez pour l'échelle est de 40%, vous pouvez calculer le maximum comme suit :  $8\,333\,335 \text{ FCFA} \times (1 + 40\%) = 11\,666\,670 \text{ FCFA}$  (arrondi).

**5. Progression d'échelle (plage en plage) :** Cet indicateur montre la progression d'un niveau de poste (ou grade) à un autre en comparant les points médians des deux fourchettes.

**Formule :** Progression pp = (Médian le plus élevé – le plus bas médian) / le plus bas médian.

**Exemple :** Si le point médian de l'emploi le plus élevé est de 15 000 000 FCFA et le point médian de la position la plus basse est de 12 000 000 FCFA, l'écart salarial sera de :  $(15\,000\,000 - 12\,000\,000) / 12\,000\,000 = 25\%$  Dans notre démarche pour la compréhension des indicateurs du marché de l'emploi au regard des rémunérations et avantages sociaux, nous vous en donnons une suite après notre article précédent (partie-1) déjà

publié.

Nous revenons sur les échelles de salaires, développées par suite de la participation de votre entreprise à une enquête de rémunérations, avec des indicateurs pertinents de positionnement salarial par rapport au marché, aux fourchettes et/ou à l'organisation.

Avoir des échelles salariales n'est pas juste une bonne pratique en matière de Gestion des Ressources Humaines, c'est aussi un outil d'administration et de management clé permettant aux professionnels des RH et à la Direction Générale de contrôler la rémunération des employés par rapport à la politique de rémunération de l'organisation. Pour rappel, nous avons dans l'échelle de salaires trois points principaux : le Minimum, le Midpoint (point médian) et le Maximum.

**6. Le Minimum :** Le minimum de l'échelle salariale représente le taux le plus bas que vous êtes prêt à payer pour le travail. Ce taux est généralement fixé à 10 %, 15 % ou 20 % de moins que le point médian de l'échelle salariale (ces taux marquant les écarts sont relatifs). Il existe de nombreuses raisons pouvant conduire une entreprise à payer un employé au minimum ou proche du minimum de la fourchette, ou tout simplement dans la fourchette entre le minimum et le point médian.

**Exemple :**

- **L'employé ne satisfait pas ou satisfait à peine aux exigences minimales d'embauche pour le poste.**
- **Les autres employés dans ce rôle sont payés au minimum, et offrir un taux plus élevé pourrait perturber l'équité interne dans le rôle référencé.**
- **L'organisation ne peut pas se permettre de payer plus pour le poste en question.**

**7. Le Midpoint (Point médian) :** le point médian de la fourchette ou « Midpoint » est considéré comme le taux concurrentiel du marché pour le poste. On parle de la médiane du marché avec un salaire dit médian. Ainsi donc, une organisation qui vise à payer conformément « au marché » doit s'efforcer d'aligner les taux de rémunération des employés sur le point médian de leurs

échelles salariales relatives. Lorsque le taux de rémunération d'un employé s'aligne sur le point médian, il peut considérer que l'employé est généralement en adéquation avec l'organisation et qu'il exécute avec compétence chaque tâche associée à son rôle.

**8. Le Maximum :** Le maximum de l'échelle salariale représente le taux le plus élevé que vous êtes prêt à payer pour l'emploi. Ce taux est généralement fixé à 10 %, 15 % ou 20 % de plus que le point médian de l'échelle salariale (ces écarts restent relatifs). Il est important de s'assurer que le maximum et le minimum de votre échelle de rémunération sont établis en utilisant le même pourcentage d'écart par rapport au point médian ou Midpoint).

Il existe de nombreuses raisons de payer un employé proche du maximum de l'échelle, notamment :

- **L'employé maîtrise toutes les compétences de ce poste.**
- **L'employé a été identifié comme très performant ou a un potentiel élevé au sein de l'organisation.**
- **L'employé dispose de longs états de service et/ou d'ancienneté dans l'organisation (ne pas perdre de vue que l'ancienneté n'est pas la garantie, ni de compétence supérieure, ni de performance élevée).**

Dans la mise à exécution de votre politique de rémunération, les collaborateurs situés au maximum de leur fourchette peuvent ne pas être admissibles à des augmentations de salaire jusqu'à ce que la fourchette soit ajustée ou qu'ils acquièrent de nouvelles compétences.

Bien qu'il n'y ait pas de solution unique pour l'administration des échelles salariales, il est utile de comprendre ce que représente chaque partie de l'échelle lors de la prise de décisions individuelles en matière de rémunération.

A noter que l'entreprise peut disposer d'une classification catégorielle dite « interne ». Dans ce cas, nous vous conseillons de développer une table de corrélation prenant en compte cette classification et dont on tiendra compte dans le développement de la grille des salaires.

Évaluation

Diagnostic

Plan d'action

# COMPRENDRE LA GPEC EN TROIS ETAPES

**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.**

Sommaire

Le principe général de la GPEC

Les étapes de la démarche

Les outils de la GPEC

Marquée par un taylorisme rationalisant, la gestion du personnel visait la maîtrise des « frais de personnel ». Avec la loi sur la formation professionnelle continue, apparaît le concept de compétence au milieu des années 70, qui va modifier radicalement l'approche des problèmes en matière de gestion des ressources humaines. C'est ainsi que la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) issue d'une évolution de la fonction « ressources humaines » s'est progressivement substituée à la traditionnelle « gestion du personnel » aux finalités avant tout administratives et comptables. Depuis lors, l'enjeu prioritaire de la fonction réside dans l'adaptation des compétences des salariés aux exigences d'un environnement en continuelle évolution. Le fondement de cette approche GPEC confirme l'importance de cette nouvelle fonction.

Principe général de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences est une

méthode conçue pour anticiper les besoins en ressources humaines à court et moyen termes. Elle vise à adapter les emplois, les effectifs et les compétences aux exigences issues des modifications de l'environnement économique, social, juridique, etc.

La GPEC doit donc s'articuler autour d'un projet d'entreprise.

Une politique de gestion des ressources humaines se « déduit » toujours de la stratégie d'entreprise, laquelle constitue une réponse aux exigences de l'environnement.

Le tableau ci-dessous illustre clairement cette idée.



Au démarrage de la démarche, la problématique « ressources humaines » doit être clairement définie :

Modifier le processus de travail ;

Adapter les compétences aux évolutions de l'environnement à travers des formations ;

Améliorer les conditions de travail, le dialogue social, les méthodes de gestion des ressources humaines ;

Développer une filière métier, renforcer la mobilité interne, créer des passerelles entre les postes ;

Maîtriser les effectifs (sureffectif, difficulté de recrutement, turn-over, pyramide des âges.)

Pour ce faire, il est important de cibler les actions ayant une forte signification pour le personnel de l'entreprise. Cette démarche suppose en effet un processus participatif en prenant en compte le personnel dont les postes constituent le principal enjeu dans une vision prospective des emplois et des compétences.

La démarche de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences obéit à une norme et se décline en trois étapes principales :

Première étape : L'identification de la problématique et analyse de la situation

A partir d'une définition du projet de l'entreprise et de l'analyse de sa stratégie en matière de gestion des ressources humaines, cette première étape consiste à réaliser un état des lieux :

Définir la situation de l'entreprise dans son environnement actuel ;

Définir son projet

Définir la situation actuelle des emplois, des effectifs et des compétences ;

Définir l'impact du projet d'entreprise sur la situation des emplois, des effectifs et des compétences ;

Identifier les emplois, les effectifs et les compétences à l'horizon au cas où aucune décision ne vient modifier les orientations actuelles ;

Définir les écarts éventuels au regard des besoins actuels ou futurs ?

Au regard de la problématique préalablement repérée, cette première étape conduit à une description détaillée de la situation en matière de ressources humaines et peut nécessiter un travail d'investigation peu aisé, qu'un pré-diagnostic permet généralement d'évaluer.

Deuxième étape : Définir un plan d'action

**Quels sont les moyens à mettre en œuvre pour réduire les écarts identifiés et sur quelles variables ?**

**Une réaction est-elle possible ?**

Cette deuxième étape du processus GPEC conduit à la rédaction d'un plan d'action.

Ce plan d'action organise le niveau collectif de la gestion des ressources humaines (évaluation, formation, recrutement, communication, etc.) et le niveau individuel (bilan de compétences, congés individuels de formation, validation des acquis de l'expérience (VAE), etc.)

Troisième étape : mise en œuvre et évaluation du plan d'action

La mise en place d'une démarche de GPEC suppose la création d'un comité « ad hoc », conçu spécifiquement pour répondre aux besoins d'interdisciplinarité et de transparence exigés par les circonstances. Ce dispositif comprend un comité de pilotage et plusieurs groupes de projet.

**Le comité de pilotage**

Le rôle du comité de pilotage est de garantir le bon déroulement de la démarche, sa cohérence par rapport aux objectifs poursuivis et la mobilisation des ressources nécessaires. Sa composition dépend de la structure de l'organisme. On trouve généralement au sein du comité de pilotage, le directeur de l'organisme, des représentants des différents

groupes professionnels présents dans l'établissement et le responsable de la fonction ressources humaines.

**Les groupes de projet**

Ces groupes se composent de cadres et de salariés de toutes les couches professionnelles concernées par la démarche. Ils sont activés par le comité de pilotage en fonction des besoins.

Avec l'assistance du responsable Ressources Humaines, les groupes de projet collectent les données et procèdent à leurs analyses. Le responsable Ressources Humaines est le garant de la méthodologie de la démarche, il met à la disposition des groupes sa connaissance de la gestion des emplois et des compétences et aide ainsi à l'élaboration des outils et des procédures propres à l'établissement. Les résultats des travaux sont régulièrement transmis au comité de pilotage.

ETAPES DE LA DEMARCHE	PRINCIPAUX OUTILS RH
Première étape : Identification de la problématique et analyse de la situation.	- Le référentiel de compétences - La pyramide des âges - Le tableau des flux du personnel - Les études de poste - Le bilan social - Les outils d'analyse organisationnelle
Deuxième étape : Définition d'un plan d'action	- Les outils de planification
Troisième étape : mise en œuvre et évaluation du plan d'action	- Les indicateurs sociaux - L'entretien annuel d'appréciation - Le plan de formation - Le plan de recrutement - Le plan de communication

La nature de ces outils qui varie d'une organisation à une autre traduit bien la nécessité d'adapter approches et instruments au contexte de chaque établissement et à la problématique identifiée sans viser à l'exhaustivité.

**Le tableau suivant présente les principaux outils utilisés à chacune des trois phases de la démarche :**

Le succès d'une GPEC se mesure aux bénéfices que l'établissement et ses salariés en tireront à moyen et long terme. La réussite n'est pas donc rapidement perceptible, en revanche, les échecs sont souvent immédiats. Dans ce dernier cas, les principales causes évoquées sont toujours les mêmes :

une démarche aux finalités ambiguës ;

une priorité accordée au quantitatif sur le qualitatif (les prévisions quantitatives sont rarement fiables) ;

une dérive instrumentale (les moyens mis en œuvre priment sur les finalités),

une approche directive et technocratique (les salariés sont insuffisamment associés à la démarche).

Toutes ces causes et d'autres, sans doute, constituent autant de pièges à éviter afin de permettre aux dirigeants de prendre des décisions à temps pour une gestion idoine et adaptée à la stratégie de l'entreprise.



## L'achat de formations, les quatre obstacles qui le mettent en péril ... et leurs solutions !

**Déborah Lepaon Panigada**

*Inventrice pédagogique Consultante en ingénierie de formation, pédagogies actives, innovation pédagogique*

**L'achat d'une formation n'est pas une chose aisée. Et pourtant, elle revêt une importance capitale pour les entreprises comme pour les collaborateurs. Quels sont les principaux défis à relever lors de l'achat d'une formation ? Et surtout, comment les relever ? Découvrez-le à travers notre article !**

Si vous êtes concernés par le sujet, vous le savez bien : l'achat de formations ne ressemble pas aux autres formes d'achats.

En effet, pour bien choisir son prestataire, il faut établir un certain nombre de critères spécifiques. Ce qui implique de connaître le métier de celui-ci. De plus, l'analyse de la réponse se situe au croisement de plusieurs logiques hétérogènes et complémentaires : financière, pédagogique, stratégique ... Et au bout de la chaîne, c'est la qualité de la formation qui est en jeu.

C'est pourquoi ce sujet mérite bien un article !

Je vous propose d'aborder le sujet en analysant les 4 écueils les plus fréquents liés à l'achat de formations. Bien entendu, je vous expliquerai la raison de chaque écueil et vous proposerai des pistes correctives.

**Avant de commencer : le postulat fondamental lié à l'achat de formations**

Dans un précédent article, je vous parlais de l'importance de rédiger un bon cahier des charges de la demande.

En effet, cet outil de formalisation du besoin est le point de départ d'une longue chaîne d'opérations, au bout de laquelle vous trouverez (ou pas) la

réponse aux besoins de vos collaborateurs.

Il n'y a donc pas de secrets de ce côté-là : si vous souhaitez que le prestataire apporte la bonne réponse, il faut lui poser la bonne question.

Autrement dit : un bon cahier des charges de la demande appelle de bonnes réponses formatives. A contrario, un cahier des charges de qualité moyenne ... Je vous laisse terminer mon propos. Voyons donc les défauts dans les réponses de votre prestataire pour remonter aux défauts du cahier des charges du commanditaire.

**Premier écueil : je reçois des réponses "clones"**

Commençons par la situation la plus fréquente. J'ai construit mon cahier des charges et je me suis efforcé de le détailler. Ensuite, je l'ai transmis à plusieurs candidats, car je recherche une diversité de propositions.

Mais voilà, à la réception de celles-ci, quelle déception ! Toutes les réponses se ressemblent. Les candidats n'apportent pas de valeur ajoutée et, cerise sur le

gâteau : impossible de les départager !

Alors que se passe-t-il ? Comment éviter cette situation à l'avenir ?

Pour trouver la réponse, il suffit de revenir au postulat fondamental : une bonne question apporte de bonnes réponses. Et entre autres, une bonne question est une vraie question ! Autrement dit, si je fais les questions et les réponses, mes candidats n'auront plus rien à apporter. Se joue ici la question de la répartition des rôles dans un projet de formation.

**Respecter le rôle du prestataire et lui faire confiance**

En effet, il y a parfois confusion sur qui fait quoi, qui définit quoi ? Or, en principe et sauf cas particuliers :

- dans un cahier des charges de la demande, le commanditaire détaille les éléments relatifs à l'ingénierie de formation ; en particulier : la description du besoin et de la problématique, mais aussi l'objectif général de la formation. Aussi, l'organisation globale de la formation et sa place dans un dispositif le cas échéant.

- dans un cahier des charges de la réponse, un

prestataire de formation détaille l'ingénierie pédagogique. C'est-à-dire qu'à partir de l'objectif général de la formation, son expertise du sujet lui permettra de vous proposer un itinéraire pédagogique avec des étapes, des activités pédagogiques et un contenu.

Cette distinction étant faite, vous pouvez comprendre aisément que si le cahier des charges de la demande détaille l'ingénierie pédagogique, toutes les réponses se ressembleront.

Eh oui, si le client demande un jeu de rôle, le prestataire propose un jeu de rôle, logique. Même si, en ayant eu plus de liberté, il aurait proposé une activité pédagogique différente. Le paradoxe dans tout cela, c'est que je rencontre souvent des responsables de formation qui se disent dans l'inconfort de détailler des programmes sur des sujets qu'ils ne maîtrisent pas ! Logique aussi !

Donc c'est tout simple, il faut arrêter de détailler ce qui est du ressort du prestataire. En revanche, n'hésitez pas à détailler ce qui est de votre ressort pour alimenter au maximum sa réflexion pédagogique.

**Deuxième écueil : le besoin n'est pas compris**

Cet écueil rejoint le précédent. Afin de permettre aux prestataires potentiels de bien comprendre le besoin, je vous conseille de concentrer vos efforts sur la description de votre structure et de votre besoin.

Voici quelques pistes pour aider vos prestataires à vous aider :

- Évitez les présentations générales (le copier-coller de la page "qui sommes-nous ?" de votre site Internet n'est pas utile). Présentez plutôt votre organisation avec le prisme de la problématique concernée par votre demande. **Détaillez le service ou la direction impactée (son fonctionnement, le réseau d'acteurs ...)**

- **Communiquez des éléments relatifs aux éventuels recueils du besoin réalisés**

- **Donnez à vos prestataires des éléments relatifs au projet global dans lequel s'inscrit la formation (plan d'actions, planning général).**

- **Soignez la formulation de vos objectifs (stratégiques, opérationnels, général de formation).**

- **Décrivez de façon détaillée le public de la formation (compétences déjà maîtrisées, difficultés rencontrées, adhésion au projet, habitudes apprenantes ...)**

- **Réalisez un récapitulatif des prestations demandées, avec les livrables et les réunions éventuelles souhaitées.**

**Troisième écueil : les propositions sont**

**trop générales**

J'ai l'impression que les propositions reçues ne sont pas totalement adaptées aux besoins de ma structure ... La raison se trouve certainement dans l'une des hypothèses suivantes.

**J'ai transmis ma demande à des organismes généralistes**

Il existe sur le marché deux types d'organismes de formation : des généralistes et des spécialistes. Les généralistes sont généralement "plus gros". Ils ont une grande capacité de recrutement et d'organisation et un catalogue étendu. En revanche, ils ont une offre standardisée en un contenu plus général (qui peut s'adapter à un public large).

Quant aux spécialistes, ils sont plutôt axés sur une offre sur mesure. La rareté de l'expertise du spécialiste détermine les tarifs et limite les disponibilités des intervenants.

Généralistes ou spécialistes : à qui s'adresser ? Cela dépend de votre besoin, il n'y a pas de bonne réponse dans l'absolu. À vous donc de savoir si votre besoin peut être satisfait par un spécialiste ou par un généraliste.

**Je n'ai pas (suffisamment) décrit mes spécificités et mes besoins**

Retour aux solutions proposées pour le deuxième écueil. L'analyse stratégique du besoin est, encore une fois, le meilleur moyen de sécuriser un projet de formation.

**J'ai défini un budget qui ne permet pas de réaliser une action sur mesure.**

Pour bien formaliser un cahier des charges, il est en effet important de connaître la logique du prestataire.

Le sur-mesure n'est pas toujours nécessaire. Néanmoins, lorsqu'il l'est, le budget doit être conforme à la prestation demandée. En effet, les temps de conception du prestataire sont bien plus importants dans ce cas de figure. Or, si je demande à la fois du sur-mesure et du pas cher, mon prestataire n'aura d'autres choix que de limiter le temps de conception.

Cette situation fait donc appel à la notion de critères de sélection du prestataire. Attention au réalisme et à la cohérence de ces différents critères !

**Les candidats n'ont pas assez de temps pour répondre**

Plus la demande est spécifique, plus il faut du temps pour y répondre. Ainsi, des délais de réponse trop courts pousseront les candidats à "recycler" leurs propositions, voire à renoncer à leur participation.

La question des délais est un autre sujet brûlant dans le domaine de la formation. L'urgence est très souvent invoquée. Et cela est bien dommage, car elle est très

préjudiciable pour la suite de la prestation.

**Quatrième écueil : c'est trop cher !**

Parfois la mauvaise surprise arrive au moment du devis. Il faut distinguer ici deux cas de figure.

Premier cas : un candidat est plus cher que les autres. Pas de problèmes particuliers dans le processus d'achat : cela peut être lié à plusieurs facteurs dépendant de l'offre de ce candidat (gros OF avec des frais de structure importants, qualité supérieure de l'offre, politique tarifaire particulière, services supplémentaires proposés ...).

Cependant, il existe un deuxième cas de figure : celui où plusieurs candidats (voire tous les candidats) sont au-dessus du budget. Là aussi, la clé de lecture est logique : s'il n'y en a qu'un, c'est lui ; s'il y en a plusieurs, c'est vous.

Dans ce deuxième cas donc il convient de vérifier que les prestations demandées ne soient pas disproportionnées par rapport au besoin.

Par exemple, si je souhaite des formations de deux jours sur la découverte d'un logiciel de traitement de texte, pas la peine de demander des réunions préparatoires, une ingénierie sur mesure, un bilan écrit.

En effet, toutes ces prestations font monter la note, et ce même si le devis ne les détaille pas. Bien que la pratique la plus courante soit d'inclure ces postes dans la journée/consultant, tout travail mérite salaire et ces prestations sont bel et bien chiffrées.

Pour éviter cet écueil, la solution est donc de ne demander que ce dont on a besoin. En formation, la logique du "qui peut le plus, peut le moins" et à éviter à tout prix !

**En conclusion ...**

Nous avons abordé les quatre écueils les plus fréquents liés à l'achat de formations. Il en existe d'autres bien évidemment ! Et bien sûr, dans certains cas, cela n'est pas lié à l'expression du besoin, ni à sa formalisation dans le cahier des charges.

Pour savoir s'il convient de réinterroger votre pratique, je vous propose donc d'appliquer la règle statistique. Si vous constatez un problème récurrent et identique dans les réponses de différents prestataires, alors cet article vous sera bien utile.

Dans tous les cas, le processus d'achat gagne en efficacité lorsqu'il est abordé comme un dialogue avec les candidats ou le futur prestataire.

Le vieil adage du "qui peut le plus peut le moins" ne s'applique pas dans le domaine de la formation : le besoin mérite d'être ciblé et précisément défini.

Et dans l'absolu, il est toujours bon de garder en tête le mantra : « À bonne question, bonne réponse ! »

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

## DANS LA PEAU DU DRH

Par  
Emmanuel Djè Bi  
Photo: Wilson Tchoumou

La fonction RH étant la mieux partagée, RH MAG donne, dans sa nouvelle rubrique «...DANS LA PEAU DU GRH », la parole à des personnalités, notamment des peuples qui sont moins connus pour leur talent de DRH, pour qu'elles se prononcent sur des sujets RH en fonction de leurs vécus. C'est dans ce cadre que nous avons rencontré Hassan Hayek, Président de Bénévoles de premiers secours qui s'exprime sur le thème : " Redonnez le moral à un collaborateur en difficulté financière"

# Hassan Hayek

Président, *Bénévoles de premiers secours*

**« On ne prend pas un crédit pour faire la JAVA sous prétexte qu'on va rembourser avec son salaire ... »**

En tant que GRH, vous êtes informé qu'un des travailleurs de l'entreprise est la proie des usuriers à cause des problèmes financiers. Qu'auriez-vous fait ?

Je suis contre toute forme de crédit avec intérêt, ce n'est pas un débat pour moi. L'argent blague, parce qu'à un moment donné, lorsque tu prends un crédit et que tu dois le rembourser sur plusieurs mois, tu penses que c'est ton argent à un moment donné. Souvent, tu ne gagnes même pas le taux d'intérêt que tu rembourses. Après on te dit c'est en fonction du déroulement que tu peux rembourser. Je suis contre toute forme de crédit avec intérêt, sauf les crédits bancaires. Car, avec ce dernier, tu peux faire un business plan ; tu es accompagné, suivi et on sait ce qui se passe. Là, c'est encore logique. Mais, lorsque l'un des employés va prendre un crédit avec intérêt, ça devient un cycle infernal et ce n'est pas bon. Plus il prend du crédit, plus celui-ci augmente, parce que les gens n'ont pas pitié. Je pense que ce n'est pas une bonne manière de faire, parce que prendre du crédit quelque part, pour aller entreprendre est mauvais. On ne prend pas un crédit pour faire la JAVA sous prétexte qu'on va rembourser avec son salaire. Les gens avec qui je travaille connaissent mes principes dès le départ, si l'un de mes employés a pris un crédit, sachant que je n'aime pas cette manière de faire, je ne vais pas l'aider. Je peux t'aider si c'est un cas de maladie, un parent malade, un problème de loyer. Parce que ça peut arriver à tout le monde. Mais je ne peux pas t'aider si tu es allé prendre un crédit avec intérêt alors que je ne sais pas ce que tu as fait avec. Ça ne rentre pas dans ma logique des choses. Il faut vivre en fonction de tes moyens, il ne faut pas avoir honte de ta vie. Ce n'est pas parce que mon ami a acheté une télévision de 55 pouces que moi je vais aller prendre du crédit pour m'en offrir une. Et, les conséquences, tu les assumes, parce que c'est toi qui a créé ton problème et quand tu crées ton problème, tu le gères tout seul.



## À L'ÉCOLE DU RECRUTEMENT



## Rachel Youant Koffi

*Consultante RH*

## RECRUTEMENT : CONSEILS POUR CHOISIR ENTRE DEUX OFFRES D'EMPLOI ?

Bien le bonjour cher réseau,

Vous cherchez un emploi depuis plusieurs semaines, voire années. Voici que vous avez deux offres sous la main. Vous devez maintenant choisir. Faites attention à ceci dans le choix:

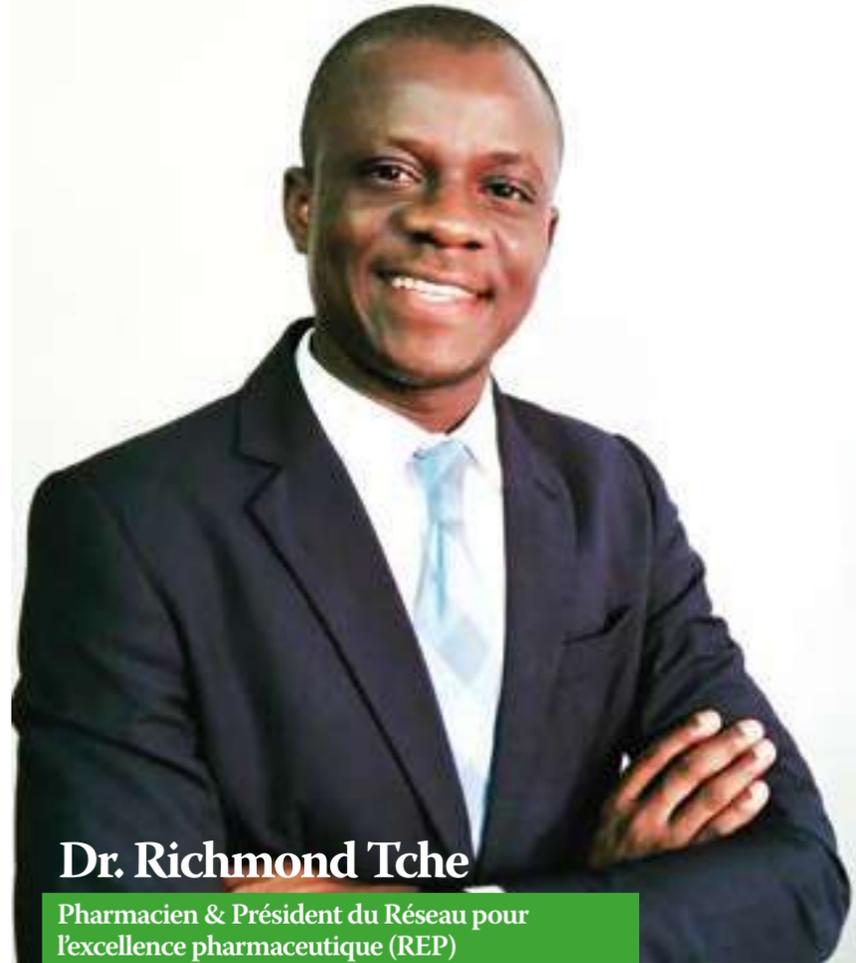
**#1- Le contenu des missions est-il challengeant pour vous ? Pensez-vous apprendre et apporter un plus à l'entreprise ?**

**#2- Lors de l'entretien d'embauche et du processus de recrutement, qu'avez-vous ressenti ? Cette perception intérieure est à considérer dans votre choix.**

**#3- Ne vous laissez pas distraire par le salaire, pensez aux autres avantages liés au poste. Notez ceci: un bon salaire dans un environnement toxique est un "cadeau empoisonné". Renseignez-vous autour de vous, rien n'est vraiment caché quand une entreprise est attrayante.**

**#4- Le poste est-il évolutif ? Quel est le profil de carrière ? N'hésitez pas à poser cette question pendant l'entretien. Renseignez-vous aussi sur la culture de l'entreprise. La partagez-vous ?**

## « Le REP dispose d'une ressource humaine de qualité qui n'attend que d'être mise en mission »



**Dr. Richmond Tche**

Pharmacien & Président du Réseau pour l'excellence pharmaceutique (REP)

pharmaceutique et dont les membres sont appelés Pharmaciens. La Pharmacie elle-même étant la science du médicament. On peut donc dire que le Pharmacien est le spécialiste du médicament par excellence

### Comment devient-on pharmacien ?

Selon les pays on note des différences, mais en Côte d'Ivoire tout comme en France et dans la plupart des pays francophones, on devient Pharmacien après avoir obtenu le **diplôme d'Etat de Docteur en Pharmacie**. Les pharmaciens sont formés par l'UFR des Sciences Pharmaceutiques et Biologiques (UFR SBP) de l'Université Félix Houphouët Boigny d'Abidjan. Après le Bac scientifique (D ou C) les nouveaux bacheliers peuvent se faire orienter en première année de pharmacie et rejoindre ainsi l'École préparatoire des sciences de la santé (EPSS) pour un tronc commun regroupant des étudiants inscrits en médecine, en pharmacie et en odontostomatologie. Au bout d'une année académique, les admis à l'examen concours de fin d'année sont autorisés à s'inscrire en 2<sup>ème</sup> année. Ainsi, chaque année l'UFR SPB accueille 50 à 100 étudiants ayant réussi l'examen concours du tronc commun afin de poursuivre leurs études de pharmacie pendant 6 années.

### Pourquoi vous vous êtes dirigé vers la pharmacie ?

Vous l'avez peut-être déjà remarqué, dans notre pays plusieurs pharmaciens occupent des postes de responsabilité politique importants. Ils sont pour la plupart des acteurs clés du développement local et dont le parcours suscite admiration et respect.

Mon enfance a été marquée par des illustres personnalités de la profession pharmaceutique ivoirienne dont, feu le Docteur Auguste George Denise, qui fut vice-président de l'assemblée nationale de Côte d'Ivoire. Il fut également le premier pharmacien à s'installer dans le Bas-Sassandra précisément dans la ville de San Pedro où j'ai fait mes classes primaires. Le leadership et l'influence de

ce pharmacien respecté s'étendaient sur toute la région, et ceci avait fait naître en moi le rêve de devenir pharmacien. Plus tard au lycée, déjà passionné de chimie, je me suis révélé être un très bon élève en sciences de la vie et de la terre. Ces 2 aptitudes, en plus de mon rêve d'enfance, m'ont conduit tout naturellement vers les études de pharmacie.

### Quel regard de professionnel portez-vous aujourd'hui aux sciences pharmaceutiques et aux métiers de la pharmacie ?

Si vous faites un benchmarking, vous vous rendrez compte que la profession pharmaceutique de Côte d'Ivoire est l'une des mieux organisées en Afrique. C'est pourquoi je voudrais avant tout rendre un important hommage aux pionniers. Sans oublier les différents responsables des organisations professionnelles de pharmaciens qui se sont succédées depuis l'Indépendance jusqu'à ce jour. Cependant, beaucoup reste à faire pour le développement de l'activité pharmaceutique. En dehors de la distribution et de la pharmacie officinale, les autres métiers sont encore trop peu pratiqués voir quasi inexistant. Il faut sortir des officines et se lancer dans la production de médicaments. Par ailleurs, l'avènement de la CMU doit être mise à profit pour accélérer ce processus de développement de l'industrie pharmaceutique locale. Celle-ci ne représente aujourd'hui que 6% de notre consommation de médicaments. Pour accompagner ce processus, l'UFR de Pharmacie devrait s'adapter aux besoins de la profession en proposant des formations additionnelles pour les métiers de l'industrie pharmaceutique. Ceci permettra de constituer une ressource humaine locale qualifiée en nombre suffisant pour relever le défi de l'autosuffisance en médicaments. Quant à l'officine, elle doit faire sa mue et intégrer à son fonctionnement la e-Pharmacie.

*Vous avez été membre et président trois (3) années durant de l'Association des étudiants en pharmacie de Côte d'Ivoire (ADEPHARM) qui a fait partie intégrante de la Fédération Internationale des Etudiants en Pharmacie (IPSF) sous votre présidence ; Vice-président honoraire de la Fédération des étudiants en pharmacie d'Afrique de l'Ouest*

*(FESPAO). Vous êtes jusqu'à présent, membre actif de la Fédération Pharmaceutique Internationale (FIP). Que recherchez-vous à travers tous ces mouvements et que vous ont-ils apporté ?*

C'est tout simple, voyez-vous quand on est porté par un rêve comme le mien de vouloir être utile à sa communauté et à son pays, on ne peut se satisfaire de l'existant. Il faut aller chercher, regarder ce qui est fait ailleurs, apprendre d'autres cultures et traditions. Plus on apprend des autres, mieux on peut servir les siens. C'est la raison fondamentale de mes engagements dans ces différents mouvements. Notez qu'en fin de compte tout ceci concourt au même objectif : apprendre et partager son expérience.

### Aujourd'hui vous êtes le président-fondateur du Réseau pour l'excellence pharmaceutique (REP). Pourriez-vous nous faire la genèse du REP, d'où est partie l'idée de mettre sur pied cette entreprise ?

Le Réseau pour l'Excellence Pharmaceutique (REP) est une « entreprise sociale » traduisant une volonté de contribuer à la promotion des sciences pharmaceutiques et des métiers de la pharmacie.

En effet, après notre mandat à l'ADEPHARM en 2016, nous avons estimé qu'il fallait trouver le moyen de rester actif en mettant notre expérience de la vie associative au service de la profession pharmaceutique. Nous nous sommes réunis un soir d'octobre 2016 avec des étudiants avec qui j'avais conduit l'ADEPHARM durant mon mandat, au sein du campus de Cocody, pour formaliser la création du REP.

Au départ, nous avons axé notre engagement sur la lutte contre les « médicaments de la rue ». Nous avons très vite compris qu'il fallait plutôt adopter une approche holistique du problème ; ceci en intégrant un concept mondial qui cadre avec la raison d'être du REP. C'est ainsi que sur les conseils très avisés de mon mentor, le Pr Ange Désiré YAPI (ex-DG de la NPSP-CI), nous avons réorganisé notre action autour de la promotion de l'usage rationnel des médicaments et de la lutte contre les résistances aux antimicrobiens.

*Le REP se définit comme une entreprise*



*sociale. A ce titre, les profits qu'elle réalise ont pour vocation de financer des actions sociales. A ce niveau déjà, parlez-nous des actions que vous avez réalisées et celles à venir...*

Il faut comprendre que le REP, de par sa constitution, son fonctionnement et ses actions, est en tout point une « entreprise sociale » qui conçoit et exécute des projets d'éducation sanitaire au profit des populations. Le REP mobilise des financements auprès de donateurs pour l'exécution desdits projets.

Les actions du REP s'articulent à ce jour autour de 3 programmes que sont *Rep\_Academy, Le MeetUp du REP et UseMed.*

**Le Rep\_Academy** est un programme de développement personnel au profit des étudiants en pharmacie pour les encourager à être plus actifs au sein de leur communauté. La dernière session a consisté à instruire les étudiants en pharmacie sur l'importance des juniors entreprises dans la formation et l'insertion professionnelle (voir images).

**Le MeetUp du REP**, est un cadre d'échanges réunissant une fois par an

## FORUM DES CHEFS D'ENTREPRISES

les professions de santé pour plancher sur des thématiques en rapport avec l'actualité sanitaire ou l'évolution de l'activité pharmaceutique au sein du système de santé. La dernière session, conduite par le Dr Aboubacar TIO-TOURE (Pharmacien ivoirien, ex-patron de Sanofi pour l'Afrique Subsaharienne), a porté sur « l'avenir de l'industrie pharmaceutique en Afrique ».

Quant au **UseMed**, c'est notre programme phare, il est dédié spécifiquement à la promotion de l'usage rationnel des médicaments et à la lutte contre les résistances aux antimicrobiens. La sensibilisation se fait à la fois sur les réseaux sociaux dans le cadre du projet **UseMed\_web** et également sur le terrain avec le **UseMed\_tour**. Dans le cadre du **UseMed\_tour 2022**, nous avons déjà sillonné l'INFS d'Abidjan ainsi que le CAFOP d'Abidjan, notre prochaine destination sera le CAFOP de Bassam.

*À l'image de toute autre entreprise, les profits réalisés par le REP sont le résultat financier de la vente de biens ou de services. Pouvez-vous nous dresser une liste de vos biens ou services ?*

De 2017 à 2021, nous avons fonctionné sans financement extérieur. En 2021 grâce à nos différents partenaires, nous sommes passés d'un fonds de roulement de 300 000 FCFA en 2017 à 1 500 000 FCFA.

Nos biens sont constitués essentiellement de matériels de communication et de sensibilisation.

En termes de prestation, le REP est spécialisé dans l'éducation sanitaire et nos services sont :

- **L'animation de conférences** (mise à disposition de conférenciers),
- **L'organisation d'activités de sensibilisation** (conception et exécution de campagnes ou mise à disposition de RH qualifiés)
- **La formation** (agents communautaires).

- Toutes les activités du REP portent sur les thématiques d'intérêt telles que :
- **L'Approche Une seule Santé**
- **L'Usage rationnel des Médicaments**
- **La Résistance aux Antimicrobiens**
- **Les Médicaments de qualité inférieure ou falsifiée**
- **Les Médicaments Essentiels**
- **Les Médicaments Génériques**
- **L'Éducation Sanitaire**
- **La Sécurité Sanitaire**
- **Le Développement Humain**
- **Le Développement Durable**

*Quelle est la typologie de vos collaborateurs au REP ? Sont-ils tous des pharmaciens ou des étudiants en pharmacie ?*

A ce jour, le REP compte 17 membres de droit, qui sont tous des pharmaciens diplômés inscrits à l'Ordre des Pharmaciens de Côte d'Ivoire. Il y a possibilité d'intégrer des non-pharmaciens avec un statut de membres associés. Par ailleurs, il y a de nombreuses personnes qui souhaitent nous rejoindre et parmi elles des non-pharmaciens.

*Une des missions du REP est de développer le capital humain en matière de Santé. Vous, en tant qu'acteur de ce secteur, quel jugement portez-vous sur le secteur en général et son capital humain en particulier ?*

Oui, effectivement l'une de nos principales missions porte sur le

développement du capital humain en matière de santé. Cela dit, notre action doit permettre à la population de mieux comprendre les enjeux de santé auxquels sont confrontés tous les êtres vivants. L'objectif visé étant la protection de la santé humaine par la préservation de la santé animale et environnementale.

Le constat que l'on fait aujourd'hui est que la population dans sa grande majorité ignore les imprécations présentes entre la santé de l'être l'humain, celle de l'animal et l'environnement.

Même si des maladies comme Ébola et la Covid-19 ont illustré l'interconnexion entre ces trois dimensions de la santé, beaucoup reste à faire pour amener les populations et même le professionnel de santé à intégrer cette approche globale et tridimensionnelle de la santé dans leurs pratiques quotidiennes.

*Si vous avez un appel à lancer pour finir, ce serait lequel ?*

Je voudrais dire que le REP est une jeune organisation qui fait son petit chemin, notre engagement est noble et nous croyons que ce que nous faisons va contribuer au renforcement de la sécurité sanitaire.

Aujourd'hui, nous avons 2 partenaires qui nous accompagnent et nous espérons en avoir beaucoup plus afin d'étendre nos activités à l'intérieur du pays et aussi pouvoir déployer d'autres projets que nous avons dans nos tiroirs.

Pour ce faire, nous avons initié depuis le début de l'année 2022 une série de présentations de notre organisation à différentes institutions de santé. Nous espérons qu'elles nous apporteront leur soutien car le REP dispose d'une ressource humaine de qualité qui n'attend que d'être mise en mission.

Interview réalisée par  
Jacques Koulou & Arsène Diomandé



# 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**



Vivez en toute confiance

# Le journal interne

## Un pilier de la communication d'entreprise



Les étapes sont classiques et communes à d'autres supports, à savoir : constituer une équipe en charge du projet, définir l'objectif général et la cible pour chaque publication, fixer la ligne éditoriale, concevoir la forme du contenu, sélectionner les sujets à traiter...

### Constituer l'équipe éditoriale

Si les équipes éditoriales étaient auparavant majoritairement constituées par des membres du service RH, elles s'ouvrent désormais à tous les collaborateurs volontaires des différents services de l'entreprise. Un comité de rédaction ainsi composé d'individus de divers horizons offre une large palette de sujets à traiter, parlant à un plus grand nombre de collaborateurs. Par ailleurs, cela induit une meilleure cohésion autour d'un projet commun et une motivation générale accrue.

Idéalement, les services RH garderont la gestion du magazine d'entreprise, la création du contenu - et le service Communication sa rédaction ainsi que sa formalisation. Dans le cas d'une entreprise de petite taille, c'est souvent la Direction qui gère le magazine. Auquel cas, il est important de veiller à ce que le magazine ne devienne pas uniquement le porte-voix de cette dernière et/ou que la censure n'y règne pas en maître. Il est également possible de sous-traiter la rédaction du journal à une agence de communication.

La collaboration entre différents acteurs de l'entreprise est un véritable gage de succès pour un journal interne. Fédérez et motivez vos troupes à s'impliquer dans l'élaboration de ce magazine afin de maximiser la réussite de votre communication interne via ce support.

### Définir l'objectif

Avant de vous lancer dans la production d'écrits tous azimuts, prenez le temps, pour chaque numéro, de définir précisément l'objectif de votre publication. Voulez-vous :

- rassurer en période de tensions,
- fédérer autour d'un projet global d'entreprise,
- préparer un changement prochain,
- informer de nouveaux services,
- partager une réussite particulière de l'entreprise,
- permettre à l'un de vos salariés de partager une passion extra professionnelle,
- encourager une initiative solidaire, etc.

Cela donnera aux rédacteurs une direction appropriée, un angle

### Une bonne communication interne est un élément essentiel pour l'entreprise. Pourquoi et comment mettre en place un journal interne d'entreprise ? Qui rédige ? Quel contenu partager ? Comment diffuser ?

Avec l'essor des nouvelles technologies et le contexte parfois délicat du monde actuel, communiquer efficacement en interne est devenu un élément incontournable et crucial pour une entreprise. Mettre en place un tel outil est une démarche dont la réussite dépend de la façon dont il sera implémenté dans la vie de l'entreprise ainsi que des informations partagées - ligne éditoriale, contenu, mise en pages, etc. Communiquer avec tous les collaborateurs de l'entité et implémenter un lien entre la direction et les employés... un enjeu de la communication interne optimisée grâce à ce levier.

#### Pourquoi créer un journal interne ?

Les journaux internes sont des outils de communication permettant, notamment, d'installer une certaine cohésion au sein de l'entreprise et de favoriser les échanges. Ils permettent de renforcer le lien entre la direction de l'entreprise et ses employés. Un lien qui s'établit par un dialogue formalisé et couché sur le papier (numérique ou physique). C'est ainsi un outil phare du management des ressources humaines.

Les objectifs de cet outil sont nombreux :

- entretenir l'image de marque de l'entreprise,
- fidéliser les salariés,
- donner du sens aux missions de chacun,
- valoriser la culture d'entreprise, en renforçant notamment le sentiment d'appartenance à une seule et même entité,
- rassurer quant à une situation tendue, un changement à venir (communication de crise),
- valoriser et développer les potentiels et talents,
- partager des informations sur la vie de l'entreprise : nouveaux marchés, etc.

- présenter un nouveau salarié,
- informer des nouveaux services mis à disposition des salariés : garderie, pressing, cours divers, etc.
- promouvoir l'activité extra-entreprise d'un salarié : engagement dans une cause spécifique, performances sportives, activité artistique, etc.
- permettre à un collaborateur de partager une réussite personnelle ou professionnelle : diplôme obtenu en formation continue, innovation, etc.

Aujourd'hui, nous consommons l'information de manière radicalement différente d'il y a encore quelques années. Il est donc essentiel d'adapter votre journal interne aux nouvelles tendances afin qu'il soit lu par le plus grand nombre tout en intégrant harmonieusement dans votre stratégie

#### Comment mettre en place un magazine d'entreprise ?

Si la mise en place d'un journal interne d'entreprise requiert un minimum de savoir-faire (rédactionnel, mise en page, graphisme, maquettage, impression, diffusion, etc.), le recours à des professionnels de la communication n'est toutefois pas systématique. Parmi vos collaborateurs, certains possèdent certainement ces talents et sauront prendre plaisir à les développer en s'impliquant dans le projet. N'hésitez pas à lancer un appel général avant de vous tourner vers une agence de communication dont les tarifs peuvent être très élevés selon vos besoins.

d'approche adéquat pour l'élaboration des articles.

#### Définir votre cible

Une entreprise est constituée de collaborateurs différents opérant à divers niveaux, n'ayant pas tous les mêmes attentes et centres d'intérêt. Il est crucial que votre journal d'entreprise ne s'adresse pas à une seule catégorie de salariés. Chacun doit y trouver son compte.

Prenez ainsi le temps de bien étudier votre lectorat, les centres d'intérêts de chacun afin de susciter l'intérêt général.

#### Définir la ligne éditoriale

Généralement tous types de nouvelles sur la vie d'entreprise pouvant intéresser les collaborateurs pourront être abordés : les nouveaux marchés, les projets majeurs, les personnalités qui marquent la structure... Bref, tout ce qui peut accrocher les lecteurs sans nécessiter une communication différente. Il s'agit de répondre aux attentes de votre lectorat sous peine de le perdre.

Il vous faut également trouver un nom à votre journal. Soyez créatif tout en respectant l'identité de votre entreprise. Le nom doit être court, facile à retenir.

#### Formats et supports

De la simple lettre d'information envoyée à tous les salariés par mail au journal plus étoffé, relayant de nombreuses nouvelles, distribué à chacun et disponible à l'accueil de l'entreprise, les possibilités en matière de magazine interne sont foison. C'est ici une opportunité de mettre la créativité et les talents de vos salariés en valeur et travailler l'image de votre entreprise.

Élaborez votre magazine sur un logiciel type Indesign, Publisher, Canva, Scribus ou simplement word.

Il est conseillé de réaliser une maquette avant diffusion afin de vérifier que tout est conforme, bien rédigé et articulé convenablement. Cela permet également d'optimiser la palette de couleurs en vue d'une impression, si nécessaire. Les textes et visuels devront être organisés de façon aérée, les couleurs suffisamment vives sans être agressives, la police lisible et habilement structurée.

Quels que soient le support et le format choisis, vous veillerez à respecter la charte graphique de l'entreprise ainsi que son identité visuelle. Le journal devra également être cohérent avec l'image et l'esprit de votre entreprise.

Opter pour une diffusion cross canal offre l'opportunité de satisfaire tout le monde. Car si le numérique a largement pris le pas sur les supports physiques, ces derniers restent intéressants et ne doivent pas être négligés.

#### Droit à l'image et droits d'auteur

Si vous utilisez des photos et/ou autres visuels glanés ci et là, assurez-vous d'en acquiescer les droits. De la même manière, toutes les personnes apparaissant sur vos visuels doivent avoir donné leur accord pour diffusion (droit à l'image). Idem pour les bâtiments et autres constructions.

Assurez-vous également que les textes produits ne proviennent pas de copies d'ouvrages ou de plagiat (droits d'auteur).

#### Support papier

Il s'agit d'un incontournable - un irréductible pourrait-on dire - à ne pas négliger. Le contact avec le papier demeure inégalé. Feuilletter un magazine procurerait une sensation apaisante. Les avantages du journal papier sont nombreux : on le garde davantage qu'un mail, il est consultable partout (y compris là où le réseau ne passe pas). Par ailleurs, il est plus facile de mettre de côté un journal papier afin de le lire ultérieurement. La simple vue de ce dernier saura rappeler au lecteur qu'il contenait un article intéressant.

Concernant le format, vous avez le choix : flyer, plaquette ou brochure, A4, A5, orienté vertical ou horizontal, ou toute autre présentation plus originale. Une fois le format de votre journal choisi, utilisez-le pour chaque diffusion afin de garder une cohérence visuelle.

Question impression, vous avez ici aussi le choix. Vous pouvez choisir de piloter cette étape en interne ou bien de faire appel à un imprimeur. Dans tous les cas, il est préférable d'imprimer un nombre d'exemplaires suffisant. Mieux vaut prévoir large. Vous pourrez toujours laisser quelques exemplaires de votre journal interne à l'accueil, cela renforcera l'image de l'entreprise auprès des visiteurs.

#### Supports électroniques

Vous transmettez votre e-journal au format pdf ou autre par email, via une application de lecture ou bien consultable en ligne sur le site de l'entreprise ou encore via un Intranet ou un RSE, par exemple.

Veillez au poids des images et autres visuels notamment afin de ne pas alourdir le document. Le téléchargement ou la consultation en seraient freinés et la lecture compromise.

#### Vidéo

Si vous maîtrisez les codes de la réalisation de journaux filmés type journal télévisé, court métrage ou film d'entreprise, vous pouvez vous lancer dans la création d'une version vidéo qui sera mise en ligne via les mêmes supports que précédemment. Plus dynamique, ludique et vivant que les précédents supports, cette approche nécessite toutefois des compétences particulières ainsi qu'une plus grande disponibilité des intervenants.

#### Périodicité

Les journaux d'entreprise sont généralement mensuels. Distribués conjointement avec la fiche de paie des salariés. Toutefois, en fonction du volume d'informations publiées, vous pouvez opter pour un format hebdomadaire ou bien trimestriel - voire annuel (ce dernier aura moins d'impact). Plus votre entreprise est grande, plus votre journal est susceptible d'accueillir d'informations. Et ainsi nécessiter une diffusion plus fréquente.

L'essentiel est de trouver le bon rythme de publication et de le respecter afin de maintenir l'intérêt de vos lecteurs.

#### Contenu d'un journal interne

##### Le fonds et la forme

Soignez tant le fond que la forme de votre magazine : des textes bien rédigés, relativement courts, illustrés et organisés de manière harmonieuse et attractive. Votre journal interne doit avant tout être divertissant, sinon

il ne sera pas lu. Variez les formats des visuels, jouez sur les couleurs, les titres, les encarts afin de faciliter la lecture.

Vous pouvez vous inspirer de journaux d'entreprise déjà feuilletés ou bien de la presse classique.

Ne négligez pas l'étape de relecture qui vise à vérifier que tout est bien conforme et que les textes ne comportent pas de fautes.

#### Quelles informations partager ?

Un journal interne, qu'il soit simple bulletin informatif ou bien véritable magazine, se présente ainsi - chaque item étant plus ou moins développés selon le format adopté :

##### Edito

En journalisme, il est rédigé par le rédacteur en chef - ou le responsable du journal - et sert d'invitation. Il présente l'intérêt de la rédaction (point de vue non personnel) sur l'un des sujets phares du journal auquel il se rapporte et donne le ton du numéro. C'est un échange entre l'équipe rédactionnelle et le lectorat.

Brèves - Nouvelles relatives à l'entreprise Seront diffusées ici des informations sur l'entreprise : réussites - mais aussi échecs, projets en cours, déménagement d'un service, fonctionnement du service de restauration, nouveaux salariés, départ en retraite, promotion, services à disposition des salariés, etc.

Ces informations doivent avant tout mettre le côté humain à l'honneur.

Articles divers et variés

Ces écrits rédigés par l'équipe éditoriale ou bien par des personnes "invitées" ou volontaires peuvent aborder différents sujets, relatifs ou non à la vie même de l'entreprise : articles d'experts : point de vue d'un expert sur un thème particulier ( systèmes de management, prise de parole en public, doper sa confiance en soi, etc.) ou bien présenter une conférence susceptible d'intéresser les salariés...

articles relatifs au bien-être au travail : ces derniers touchent tout le personnel et peuvent aborder des sujets comme le burn-out ou la gestion des risques psychosociaux, ou bien encore donner des pistes et exercices pour se détendre et apprendre à mieux gérer son temps ...

informations sur la vie locale : spectacles, conférences, nouveaux points de restauration, nouveaux services alentours (pressing, garderie, parking, circulation, etc.).

Vie sociale de l'entreprise

Offrez la possibilité à tous les salariés de s'exprimer, que ce soit sur l'une de leurs réussites professionnelles ou bien une cause qui leur tient à coeur, en encore une passion personnelle, un challenge sportif, etc.

Partagez ici les actualités des éventuels clubs d'entreprise, les projets humanitaires, challenges sportifs et autres, organisés par l'entreprise, ouverts à tous les salariés, mais basés sur le volontariat.

Petites annonces : gardez un espace afin que les salariés puissent communiquer et partager des informations type locations de vacances, achat/vente de matériel, etc

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 !

## Pour ce début de semaine, le mot que je souhaite partager avec vous, c'est "AUTODISCIPLINE"

L'Autodiscipline se définit comme la capacité à se faire violence pour réaliser ce qui est prévu, au moment prévu et de la manière indiquée, même si l'envie n'y est pas. L'enfance, ce moment où tout doit nous être dit, où on doit à la fois nous rappeler nos engagements, et nous convaincre de les réaliser. L'enfance, disais-je, est très différente de l'âge adulte, car normalement à un adulte on ne devrait pas rappeler les enjeux ou expliquer à plusieurs reprises pourquoi il est important de respecter ses engagements.

Cependant, même si on le sait, au quotidien ce n'est pas du tout facile ; raison pour laquelle il y a une préparation mentale à faire, consistant à :

- Identifier le but que l'on se donne dans la vie. Les anglo-saxons parlent de "purpose", ce WHY qui donne un sens à nos vies et donc, à nos choix ;
- Comprendre les raisons intrinsèques qui expliquent ce but (très souvent, le but est une réponse à des traumatismes d'enfance - on désire être médecin parce qu'on a perdu très tôt un parent de suite de maladie, et on pense que ça ne devrait pas arriver aux autres) ;

**Davy-Pacôme NZEKWA**  
Directeur General COFINA CONGO

- Cerner les événements qui nous boostent et ceux qui nous déstabilisent ou paralysent ;
- Lister les moyens à mettre en place pour réussir le voyage menant à sa destination (ce fameux "purpose"). Lorsque cela est fait, on doit s'imposer de pratiquer la résilience, en faisant très régulièrement, ce qui nous rapproche de notre objectif. Ceci en évitant les excuses car chaque jour, il existera au moins 20 raisons de se décourager ou de remettre à demain. Il est prouvé qu'en faisant 17 fois de suite la même action, elle devient une habitude... Alors pas question de se décourager en chemin, même si au début ça fait mal et que vous avez l'impression que ça ne marchera pas... Un des ingrédients du succès des Leaders, c'est cette capacité à affronter à la fois leurs peurs, mais aussi les contraintes de la vie, pour ne jamais abandonner. Ce qui est dur, en réalité paraît juste difficile, et c'est en l'affrontant qu'on découvre les trésors cachés en nous. Alors levons nous, et faisons ce qui est prévu, sans accepter d'alibis, sans évoquer la météo, la fatigue, un bobo ou autre chose.

## Travailler avec un manager qui ne maîtrise pas votre métier

Dans le long chemin que peut être celui de la carrière, il arrive que, pour des raisons variées, vous vous retrouvez avec un N+1 qui ne connaît pas votre métier. Pour certaines fonctions, un manager n'a pas forcément besoin d'être très technique ; pour d'autres par contre, cela s'impose. Quelle que soit la situation, il faudra beaucoup d'humilité des deux côtés pour que la collaboration se passe bien.

Au collaborateur : Il est clair que si vous vous attendez à ce que votre manager vous coache sur des aspects très opérationnels, vous serez certainement déçu. Le conseil que je pourrai vous donner, c'est plutôt de considérer que vous avez le privilège d'apprendre votre métier à un responsable qui pourra vous le rendre au moment de l'évaluation de fin d'année. Communiquez sur toutes vos actions en toute transparence et mettez-le en copie de tous vos emails jusqu'à ce que la confiance s'installe.

Au manager : Évitez de vous jouer le « monsieur je sais tout », alors que dans la réalité vous ne savez pas ! Je vous

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

suggère de poser plutôt des questions pour éclaircir les zones d'ombre. Ne vous attribuez pas le travail de vos collaborateurs. À l'inverse, essayez de les mettre en avant. Laissez tomber le management trop directif. Formez-vous, formez-vous et surtout formez-vous sur les questions opérationnelles pour lesquelles vous présentez des insuffisances. N'hésitez pas à les accompagner sur des sujets que vous maîtrisez. C'est difficile de travailler avec un manager qui ne maîtrise pas votre métier et qui se comporte comme s'il savait mieux que tout le monde ; c'est destructeur pour un collaborateur de se dire « tant pis pour mon manager. Il ne comprend rien donc je vais le boycotter ». Laissez votre orgueil de côté et n'oubliez surtout pas que l'entreprise attend vos résultats. J'ai déjà travaillé avec un manager qui ne connaissait pas mon métier. Ce fut pénible mais j'ai pu apprendre à être plus résiliente ...

**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.

<p><b>A2i Job Office</b> PLACEMENT ET GESTION</p> <p><b>Recrutement</b> <b>Travail Temporaire</b> <b>Portage Salarial</b> <b>Placement Marins / Offshore</b></p>	<p><b>A2i Conseils</b> CONSULTING DES RH</p> <p><b>Conseil en Droit Social &amp; GRH</b> <b>Formation Continue</b></p>	<p><b>A2i Facility</b> OPERATIONS ET SUPPORT</p> <p><b>Facility Management</b> <b>Assistance Technique</b> <b>Gestion de la Paie</b></p>
--	--	--

Tel : 225 27 21 35 99 01 / 02  
Fax : 225 27 21 35 99 03  
Adresse : Marcory Zone 4 Bvd de Marseille Immeuble Casino Mandarine 4e Étage Porte B  
Boîte Postale : 18 BP 12 ABIDJAN 18  
E-mail : info@a2i-interim.com  
Site Web : www.a2i-interim.com

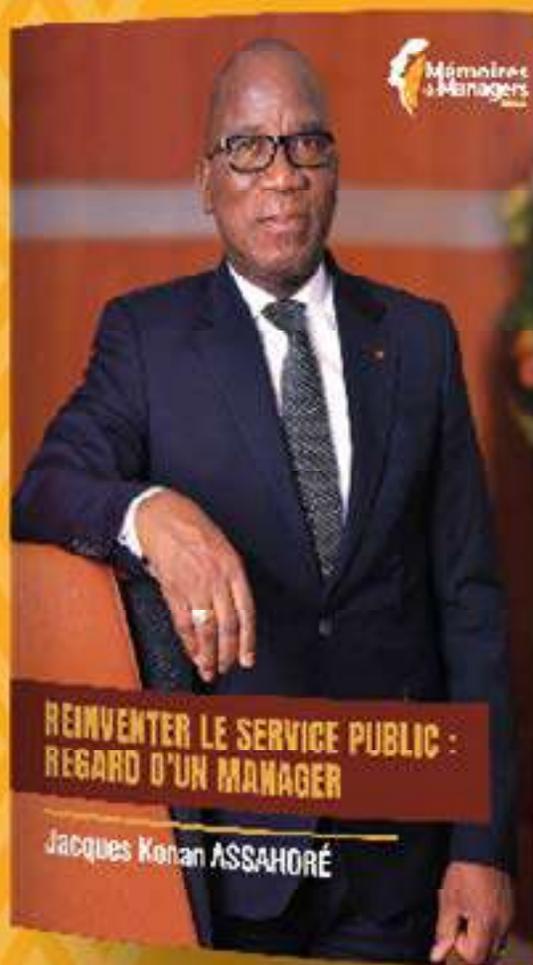


&



#02

## REINVENTER LE SERVICE PUBLIC : REGARD D'UN MANAGER



**AUTEUR**

**Jacques Konan  
ASSAHORE**

Directeur Général du Trésor  
et de la Comptabilité Publique

**Maintenant disponible**

EXCELIAM

Fraternité Noûn

RHmag

Communiqué