

# RHmag

Partageons l'expérience RH

## L'écosystème RH Togo passé au scanner

**Gilbert Bawara**  
Ministre de la Fonction Publique,  
du Travail et du Dialogue Social

**Myriam  
Dossou-D'Almeida**  
Ministre du Développement à la Base, de  
la Jeunesse et de l'Emploi des Jeunes

**Pr Akodah  
Ayewouadan**  
Ministre de la Communication et des Médias,  
Porte-parole du Gouvernement

# Le **CAPITAL HUMAIN** au coeur des ambitions de **CROISSANCE SOUTENUE**

- ✦ Des chantiers qui augurent de bons auspices
- ✦ La fonction RH, un catalyseur dans les réformes annoncées

100% RHmag

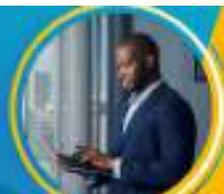
1/2  
TOME 1

HÔTEL 2 FÉVRIER  
LOMÉ

THEME

**FORMATION, TRAVAIL HYBRIDE,  
NOUVELLES TECHNOLOGIES :**  
QUEL EST L'AVENIR DU MONDE DU TRAVAIL ?

PANELS // CONFÉRENCES // FORMATIONS ...



SPÉCIAL  
TOGO

## COUVERTURE THÉMATIQUE

FORMATION, TRAVAIL HYBRIDE,  
NOUVELLES TECHNOLOGIES :  
QUEL EST L'AVENIR DU MONDE  
DU TRAVAIL ?

LA FIDÉLISATION DU  
PERSONNEL PLUS QU'UN SUJET  
D'ORDRE SALARIAL

LES RISQUES PSYCHOSOCIAUX  
DANS NOS ORGANISATIONS :  
QUAND LE TRAVAIL REND  
MALADE

RESSOURCES HUMAINES ET SECTEURS  
D'AVENIR: FAIRE DES START-UP UN  
MOTEUR DE LA CROISSANCE  
ÉCONOMIQUE DURABLE ET  
INCLUSIVE

PESANTEURS CULTURELLES ET  
PERFORMANCES DES RH :  
SOFT SKILLS ET ADAPTABILITÉ

SÉCURITÉ SOCIALE, POLITIQUE  
SOCIALE DES TRAVAILLEURS  
ET ASSURANCES

### ET BIEN D'AUTRES THÈMES...

(228) 96048660 / 93053455  
WhatsApp: (225) 0143958753

 RHMAG

[www.rhmag.ci](http://www.rhmag.ci) / [rhmag@mzkgroup.info](mailto:rhmag@mzkgroup.info)

#### SPONSORS



## Les RENCONTRES PAYS RH MAG, pour que le Capital Humain réponde aux ambitions de développement de nos Etats africains.

Notre monde connaît une évolution dont l'ampleur est telle que chaque jour, les mutations engendrées ouvrent de nouvelles perspectives qui portent en elles les germes de transformations encore plus profondes. Dès lors, suivre ce rythme effréné impose que les hommes se recréent, se mettent à niveau, en adaptant en permanence leur mode de pensée et d'action ainsi que leurs compétences professionnelles aux nouvelles contingences d'un monde de plus en plus globalisé.

Dans un tel environnement, les enjeux de la compétitivité au niveau mondial imposent aux entreprises que les stratégies soient pensées globalement et déclinées en recettes d'actions locales. Etant communément admis que l'homme est la première valeur de l'entreprise, il en résulte que la santé économique de nos entreprises repose sur les compétences et la qualité des hommes qui la composent.

Face aux défis sous-jacents de développement et de valorisation du Capital Humain, RH Mag, votre magazine spécialisé en Ressources Humaines, a été amené à structurer un cadre unique d'échanges approfondis, de partage d'expériences et de formation/renforcement de capacités qui devrait permettre à chaque acteur économique (Etat et entreprises privées) de trouver des solutions appropriées aux contraintes qui sont respectivement les leurs. C'est donc toute la vocation des « Rencontres Pays RH Mag », événement de dimension régionale, appelé à se tenir, de façon tournante, dans les capitales africaines. En l'occurrence, l'édition 2022 qui se tiendra les 1er et 2 décembre prochains à Lomé (Togo), s'adressera spécifiquement à tous les acteurs de l'écosystème RH du Togo et, globalement de la sous-région ouest-africaine ; aussi bien des sphères publiques que du privé.

Placées sous l'égide des plus hautes autorités togolaises, les Rencontres Pays RH Mag seront co-organisées avec les cabinets

DELOITTE et AFRICSEARCH, en partenariat avec le Conseil National du Patronat du Togo (CNP-Togo) et l'Association Togolaise des Gestionnaires des Ressources Humaines (ATGRH).

Ce cadre de rencontres et d'échanges combinera des panels de haut niveau en sessions plénières, des conférences ainsi que des ateliers de formations sur des sujets techniques et très pointus. Travail hybride, Nouvelles technologies, avenir du monde du travail, Adéquation emploi et formation professionnelle ; Ressources Humaines et secteur d'avenir ; Pesanteurs culturelles et performances des RH ; Soft skills et adaptabilité ; Politique sociale des travailleurs ; Culture de l'habitat, pression liée à l'endettement et performances organisationnelles ; Transformation des métiers et impact sur les RH ; Elaboration de la carte de mobilité professionnelle ; Travail hybride et formation continue : Enjeux et dispositions ; Fidélisation du personnel plus qu'un sujet d'ordre salarial ; Maladies psycho-sociales dans nos organisations : quand le travail rend malade ; Enseignement technique, formation professionnelle et employabilité de la jeunesse, retour de la Diaspora etc. sont autant de sujets qui seront abordés afin de former, informer et accompagner la transformation, de façon holistique, du Capital Humain afin de répondre aux enjeux et ambitions de développement du Togo en particulier et de l'ensemble de l'Afrique de l'ouest en général.

C'est donc en prélude aux Rencontres Pays RH Mag, afin de vous donner un avant-goût de ces assises dédiées à la Femme et à l'Homme au travail, que nous avons réalisé ce dossier spécial Togo qui passe au scanner l'écosystème RH du pays. Bonne lecture à Toutes et à Tous, vive l'Expertise Locale. Ensemble, continuons de faire confiance à l'Afrique et à ses Managers pour que vive les Rencontres Pays RH Mag.

### Entreprise Editrice

**INTELLIGENCE**  
SARL au capital 10 000 000 FCFA

### Directeur de Publication

Ange Tra Bi

### Directeur de Rédaction

Jacques N. Koulou

### Rédaction

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

### Rédacteurs

Arsène Diomandé  
Alexis Kacou Bi  
Adama Coulibaly  
Emmanuel Djè Bi

### Infographie

INTELLIGENCE

### Service commercial

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

### BAMAKO

Tél. : (223) 20 80 14 70

### OUAGA

Tél. : (226) 25 33 42 57

### Impression

HOODA GRAPHICS

### Adresses

Cocody-Riviéra 3  
Cité COPRACI  
01 BP 10 671 Abidjan 01  
www.rhmag.ci  
rhmag@mzkgroupp.info

### Dépôt légal

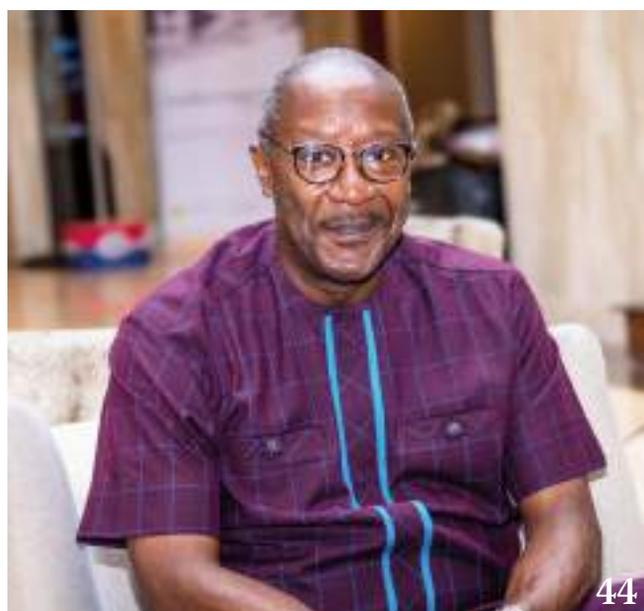
11685 du 19 Janvier 2015

### Tirage

5 000 exemplaires



**N°49**



## 06 ACTUALITÉS

- 06 Propriété intellectuelle et développement économique / La 12<sup>ème</sup> session de « ANP ACADEMY » donne des repères
- 07 Orange Ethics & Compliance Days / Sensibiliser à l'éthique et à la lutte contre la corruption dans nos entreprises.
- 08 Petit-déjeuner Débat de l'APRH-CI / Les accidents de travail et les maladies professionnelles au menu des débats
- 09 Management des projets/ D'imminents experts en la matière donnent quelques clés
- 10 Insertion professionnelle, entrepreneuriat / Wit Emploi propose d'« Infinies solutions »

## 12 CONTRIBUTIONS

- 12 Aniela Vé Kouakou, PDG AGILOYA AFRIQUE / Mener à bien sa conduite du changement avec le référentiel IMCM
- 57 Choilio Dossa DRH IHS / L'environnement du travail
- 58 Dr Nicanor Bley, DRH Medlog Côte d'Ivoire & Burkina Faso / Manager RH / POLITIQUE RH ET PRATIQUES RH : Convergences et Divergences
- 52 Brice NIANGORAN, HR Manager COFINA CI / Le principe de la régule CNPS

## 14 GROS PLAN

- 14 Les GRH face aux défis des styles négatifs de management / Reconnaître les symptômes pour en sortir.



20



30



32



46



06

## 20 INTERVIEW

**20** Emmanuelle-Victoire VIDJANAGNI, Directeur Général Group IPC/ED : « Devenir DG après avoir été DRH (...), c'est bel et bien une réalité qui a pris forme après un long parcours d'études, de travail et d'abnégation »

**54** Laetitia Gadegbeku épouse Ouattara, Directrice pays de Endeavour Mining Corporate : « À un certain niveau de responsabilité, il n'y a pas que la compétence... »

## 24 DOSSIER TOGO

**24** BIENVENUE CHEZ NOUS !

**26** Les RH au sein des organisations au Togo : Quelles réalités ?

**30** Parole au Secteur Public

**36** Quelques projets et programmes innovants

**38** Parole au Secteur Privé

**43** Quelques DRH au micro ...

**44** Les Organisations du privé s'expriment

**48** Lancement des Rencontres pays RH Mag à Lomé / Les acteurs de l'écosystème RH du pays annoncent déjà les couleurs

**50** Edition 2023 des rencontres pays RH mag / Les professionnels RH du Bénin déjà en ordre de bataille

## 60 SUR LE NET

**14** La RSE au cœur de la fonction RH



## Propriété intellectuelle et développement économique

# La 12<sup>ème</sup> session de « ANP ACADEMY » donne des repères

L'Office ivoirien de la propriété intellectuelle (OIPI), en collaboration avec l'Autorité nationale de la presse (ANP) a organisé le jeudi 20 octobre 2022, dans les locaux de l'ANP, un atelier de renforcement des capacités sur le thème : « le système de propriété intellectuelle au service du développement : quelle contribution du journaliste ? » Vous l'aurez certainement compris, cet atelier était à l'intention des journalistes et c'était lors de la 12<sup>ème</sup> session de ANP ACADEMY.

L'atelier a été animé par deux (2) experts en propriété intellectuelle. Le premier est sous-directeur de l'information et de la documentation à l'OIPI, Soung'Gouan Théodore. Il est intervenu sur la thématique : « le système de la propriété intellectuelle ». Le sous-directeur à l'OIPI est revenu largement sur les composants, les tenants et les aboutissants du système de la propriété intellectuelle. Il a ainsi fait remarquer qu'il est important de marquer la différence entre la marque, le brevet, le dessin et modèle ainsi que le droit d'auteur en matière d'objet, de condition, et surtout de durée de la protection qui sont respectivement de 20 ans,

sous condition de paiement annuel, 10 ans, indéfiniment renouvelable, 15 ans maximum et 90 ans après la mort de l'auteur.

Quant au sous-directeur de l'innovation et de la propriété intellectuelle à la Direction de la valorisation et de l'innovation (DVI) du Ministère de l'enseignement Supérieur et de la recherche scientifique, Alain Keïta, a focalisé son intervention sur l'impact de la propriété intellectuelle dans l'économie d'une nation à travers le thème : « rôle de la propriété intellectuelle dans le développement économique ». Il a été catégorique : « Les pays qui investissent le plus dans la recherche sont ceux qui arrivent à créer le plus d'opportunité d'emploi (...) Investir dans la propriété intellectuelle crée énormément de richesse ».

Notons que cette 12<sup>ème</sup> session de ANP ACADEMY visait à sensibiliser les journalistes et faire d'eux de véritables relais auprès de la population. « L'objectif, in fine, étant d'aboutir à un réseau d'hommes de média outillés sur les questions de propriété intellectuelle » a fait savoir le directeur général de l'OIPI, Assandé Paul.

Alexis Kacou BI



## Orange Ethics & Compliance Days

# Sensibiliser à l'éthique et à la lutte contre la corruption dans nos entreprises

Dans le cadre du 10e acte de son concept « Orange Ethics & Compliance Days », Orange CI a convié les acteurs du secteur public et privé pour évoquer un sujet d'intérêt social et économique : « L'éthique et les bonnes pratiques de gouvernance en entreprise ». Il était question de sensibiliser à l'éthique et à la transparence pour lutter contre la corruption dans nos organisations. C'était le mardi 11 octobre 2022 au siège de Orange CI sis à Abidjan-Cocody Riviera 4 Golf.

Cette journée de rencontres et d'échanges dédiée aux questions d'éthique et de conformité en entreprise avait donc pour objectif de sensibiliser à l'éthique et à la lutte contre la corruption. Pour ce faire, une table ronde sur le thème : « Dispositif d'alertes internes dans les secteurs publics et privés » a été organisée, avec la collaboration et la participation du ministère de la Promotion de la Bonne Gouvernance, du Renforcement des Capacités et de la Lutte contre la Corruption du Ministre Epiphane Zoro, de la Chambre de Commerce et d'Industrie de Côte d'Ivoire (CCI-CI) du Président Faman Touré, de la Haute Autorité pour la Bonne Gouvernance, du Président N'Golo Fatogoma Coulibaly, et de la Confédération Générale des Entreprises de Côte d'Ivoire (CGECI) du Président Jean-Marie Ackah. Toutes ces structures avaient dépêché des représentants

pour prendre part au panel et décliner ainsi leur vision sur la thématique.

Pour Patricia Senghor, Compliance Officer Orange Côte d'Ivoire, « La transparence et la préservation de la confiance que nous accordent nos investisseurs, partenaires et clients sont des enjeux majeurs au sein du Groupe Orange. Nous sommes engagés à lutter activement contre les risques liés au blanchiment d'argent et au financement du terrorisme en appliquant de solides procédures de KYC (Know Your Customer), de Due Diligence et un dispositif d'alerte interne destiné à identifier et recueillir efficacement les signalements liés aux agissements contraires à notre code de conduite ».

Notons que le Compliance Groupe d'Orange a été créé en 2012, afin de répondre aux enjeux liés au durcissement des réglementations liées à la responsabilité des entreprises et afin de pallier les risques de corruption. Il a pour rôle l'identification, la prévention et la gestion des risques liés à l'éthique et aux conflits d'intérêt, la prévention de la corruption active et passive, la veille des évolutions réglementaires et le suivi de la conformité des services financiers mobiles. Pour matérialiser cet engagement, Orange Côte d'Ivoire organise chaque année « Orange Ethics & Compliance Day », sa journée de sensibilisation à l'éthique et à la lutte contre la corruption.

Alexis Kacou Bi



## Petit-déjeuner Débat de l'APRH-CI

# Les accidents de travail et les maladies professionnelles au menu des débats

La deuxième session 2022 des Petit-déjeuner débat (PDD) de l'APRH-CI, l'Association des professionnelles des ressources humaines de Côte d'Ivoire s'est tenue le jeudi 22 septembre 2022 à l'Eden Golf Club d'Abidjan-Cocody. Au menu des échanges, les accidents de travail et les maladies professionnelles.

Ce sont plus de 160 invités composés de professionnels RH, de santé et d'affaires sociales de nos organisations qui ont pris part à ce 2ème PDD de l'année. Pour traiter le thème : « les accidents de travail et les maladies professionnelles », l'APRH-CI a bien évidemment sollicité les experts de la CNPS notamment, le Directeur de l'Agence du Plateau, Christian Kouadio. Il a, à travers sa communication et les différentes questions, à lui posées par l'assemblée, levé plusieurs équivoques et recadré certaines ambiguïtés liées aux notions d'accidents de travail et

de maladies professionnelles. Il a relevé l'enjeu d'un débat autour d'un tel sujet dans la mesure où ce sont des faits qui prennent de plus en plus d'ampleur dans le milieu du travail.

« Une fois intervenus, accidents de travail ou maladies professionnelles, si le cas est mal géré, très souvent par manque de communication ou de mauvaise interprétation, vous pouvez facilement perdre un collaborateur, un talent. Un cas bien géré, renforce la marque employeur et est source de rétention de talents... ».

A titre d'informations, le 1er Vice-Président de l'APRH-CI, Julien Adou Kouabenan a fait savoir que les Universités des Ressources Humaines (URH) 2022 auront lieu du 9 au 12 novembre à l'Hôtel Président de Yamoussoukro. Au nom du Président, Vincent Gnakpa a remercié les membres de l'assemblée d'être venus nombreux pour assister à cette formation.

**Alexis Kacou Bi**



## Management des projets

# D'imminents experts en la matière donnent quelques clés

La 62ème édition des « Talk Motivation Conference » a eu lieu le vendredi 16 septembre 2022 à la CGECI. Elle a été organisée en partenariat avec le Patronat Ivoirien et a porté sur « la clé du management des projets ».

De ce thème principal, « la clé du management des projets », ont découlé trois (3) sous-thèmes animés par des spécialistes du domaine, tous rompus aux arcanes du management des projets.

Le premier, « Cadrage et conception » a posé les balises pour mener à bien un projet et a été animé par la Directrice adjointe en charge de l'innovation et des solutions B2B à Orange CI, Dior Latifa Diack. Dans le deuxième, « Exécution et suivi du management des projets », il s'est agi d'aborder, comme l'indique le thème, la phase de réalisation et du suivi du projet. Il a été traité par Issa Diabaté de Koffi & Diabaté Group, dont la structure a réalisé et exécuté les travaux de réalisation du siège de Orange CI ainsi que de nombreux travaux herculéens dans la sous-région ouest-africaine. Le troisième sous-thème enfin, « Évaluation et bilan » a été abordé par le Directeur Général de Prudential Belife Insurance, Sébastien Nagameni qui dira que l'évaluation d'un projet doit se faire à chaque étape de l'exécution des travaux.

Pour rappel, les « Talk Motivation Conference », initiées en 2015 par Joseph Kuate, permettent aux experts praticiens reconnus et expérimentés de partager leur expériences, astuces, savoir-faire et savoir-faire faire à travers des thématiques managériales

et organisationnelles dans le but d'accompagner la montée en compétence des managers et pérenniser par-là les best practices qui garantissent la rentabilité économique des organisations.



Alexis Kacou Bi



## Insertion professionnelle, entrepreneuriat

# Wit Emploi propose d'« Infinies solutions »

Dans le cadre de la 9e édition des Meet ups – les 15 privilégiés, Wit Emploi a invité la Directrice Pays de Endeavour Mining et Vice-Présidente de la Chambre des Mines de Côte d'Ivoire, Laetitia Gadgbeku-Ouattara, pour partager, avec la vingtaine de convives, son expérience et ses convictions en matière d'insertion professionnelle et d'entrepreneuriat. C'était le vendredi 05 août 2022 à Abidjan-Cocody sur le thème « Infinies solutions ».

Rencontre de partage d'expériences et de networking, le Meet Up – les 15 privilégiés se voulait, pour cette 9ème édition, de proposer d'infinies solutions dans le cadre de l'insertion professionnelle et de l'entrepreneuriat. Mel Akpa, Fondateur et Manager de Wit Emploi a situé les participants sur le contexte de la rencontre avant de donner les motivations du choix de l'invité. « Cadre d'échanges pour booster l'écosystème entrepreneurial en Côte d'Ivoire, cette plateforme se présente comme un véritable instrument d'insertion professionnelle mais aussi de tremplin pour l'entrepreneuriat (...). Nous avons opté pour Laetitia Gadgbeku-Ouattara car elle a su imprégner sa marque partout où elle est passée. Jeune, dynamique et fonceuse, elle a su s'imposer même dans les milieux traditionnellement réservés « aux hommes », notamment les mines et a su produire des résultats qui ont fait sa notoriété. Son vécu dans l'entrepreneuriat et en entreprise nous a intéressé et nous avons pensé qu'il pourrait inspirer plus d'un... », s'est justifié Mel Akpa.

Laetitia Gadgbeku-Ouattara a ensuite partagé, plus d'une heure, son parcours universitaire et professionnel à l'ensemble des participants.

Elle a évoqué ses échecs, ses déliés, sa force et surtout donné les valeurs essentielles qui ont fait sa réussite, notamment la spiritualité, l'anticipation, le positivisme, l'engagement, la remise perpétuelle en cause... « Ces valeurs ont été la clé de mon ascension (...) J'aime les challenges car je me dis toujours que les barrières sont faites pour être brisées. Surtout, je vous exhorte à ne pas négliger de vous construire un réseau professionnel fort, tout part pratiquement de là... », a conseillé la Vice-Présidente de la Chambre des Mines de Côte d'Ivoire. Le 10e acte de ces Meet Ups – Les 15 privilégiés est prévu pour les semaines à venir, certainement, avec « une autre grosse tête » de l'entrepreneuriat ivoirien...



Alexis Kacou Bi

## LANCEMENT DE MUNERIS CÔTE D'IVOIRE ÉDITION 2022

La référence sous-régionale des pratiques salariales et sociales

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

### MUNÉRIS, DE NOMBREUX AVANTAGES POUR LES ENTREPRISES

**01**  
Une information objective sur les pratiques salariales et sociales du marché de l'emploi

**02**  
Une analyse individuelle et personnalisée (catégorielle, fonctionnelle, sectorielle et selon le genre)

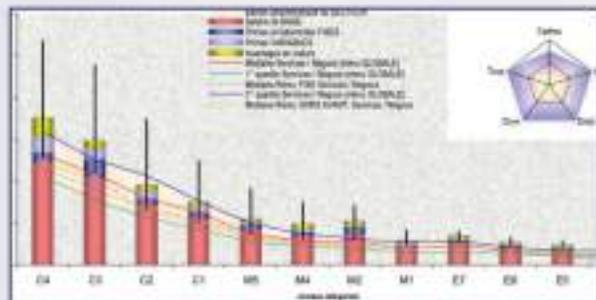
**03**  
Un positionnement de l'entreprise sur le marché par rapport aux rémunérations de base, fixes, hors avantages et globales

**04**  
Les points forts et les points faibles rapidement identifiés par des graphiques

**05**  
Une aide à l'orientation de la politique RH de l'entreprise

**06**  
Une base de négociation, face aux revendications sociales

**07**  
Une étude réalisée en toute confidentialité, depuis 1994



Pour toute information  
et participation



(225) 27 22 54 10 35  
(225) 05 04 04 33 53  
(225) 07 07 49 10 41



[muneris@sfr.fr](mailto:muneris@sfr.fr)

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



# Mener à bien sa conduite du changement avec le référentiel IMCM

Par Aniela Vé Kouakou  
PDG AGILOYA AFRIQUE

La rentrée professionnelle est l'occasion pour nos managers et top managers de faire le point sur la stratégie et sur les outils choisis pour porter efficacement cette dernière et qui répondent au souhait de développer durablement, intelligemment et humainement la performance de leur organisation.

Un des enjeux actuels est d'apporter des réponses soutenables, efficaces et agiles à la pression continue du changement permanent.

Il est aussi question d'anticiper et de réduire les facteurs de résistance des collaborateurs, de réduire les coûts et le temps liés à une transition, de favoriser l'esprit collaboratif au sein de l'entreprise...

Tout un programme !

Parce qu'il est toujours bon et même nécessaire de faire le point, voici en lumière la méthode IMCM que j'ai découverte depuis peu et qui accompagne très pragmatiquement mon quotidien de Consultante RH et celui des entreprises qui la connaissent et la mettent en pratique !

## Qu'est-ce que l'IMCM ?

I pour International

M pour Multidisciplinary

C pour Change

M pour Management

Il s'agit d'un référentiel pour une conduite du changement réussie et holistique qui est fondée sur un ensemble des travaux universitaires ainsi que sur les meilleures pratiques issues d'expériences sur le terrain.

## A quoi sert l'IMCM ?

L'International Multidisciplinary Change Management propose une variété d'outils, de bonnes pratiques, d'étapes de travail, de réflexions

pragmatiques et de retours d'expérience bien organisés et faciles à intégrer dans sa pratique et ses propres démarches de changement.

Sept années de travail continu impliquant une vingtaine d'enseignants universitaires, de consultants, de mandataires, de responsables d'usines, de cadres ou encore de membres de conseils d'administration, ont conduit à ce référentiel IMCM devenu une source unique et appréciée de travail, traduite en 4 langues pour tous les managers conscients de l'enjeu porté par les changements dans l'entreprise qu'elle soit privée ou publique.

Le référentiel IMCM combine donc une excellente base théorique avec des références pratiques concrètes et un ensemble des pratiques adaptées directement issues de cas concrets et réels

## Quels sont les éléments fondamentaux de l'IMCM ?

### Dépasser la gestion de projet en maîtrisant la conduite du changement

Divers standards de gestion de projets sont utilisés depuis des décennies et ont été peaufinés avec les années. Malheureusement, ces méthodologies ont souvent échoué à fournir des informations utiles et pertinentes pour mettre en œuvre, avec succès, certains types de changements, notamment dans des environnements en rapide évolution. Ceci a pu entraîner de nombreux échecs, parfois de grande ampleur dans le déploiement informatique ou la restructuration de portefeuilles produits par exemple. Il manquait encore à l'époque un référentiel complet sur la gestion multidisciplinaire du changement.

### L'IMCM® a été créé pour combler cette lacune !

### Une gestion multidisciplinaire du changement !

L'International Multidisciplinary Change Management se concentre avant tout sur les effets globaux des changements sur

l'organisation. En effet, les changements affectent et influencent souvent plus d'un domaine – ou plus d'une dimension – de l'organisation. Pour cette raison, une approche multidisciplinaire et une analyse multidimensionnelle du changement sont nécessaires. Les dimensions représentent les différentes perspectives qui peuvent être influencées par un changement. L'IMCM® décrit les 6 dimensions suivantes :

- La dimension personnelle
- La dimension relationnelle
- La dimension collective
- La dimension organisationnelle
- La dimension institutionnelle
- La dimension culturelle

## La conduite globale du changement et le cycle de vie d'un changement

La gestion multidisciplinaire internationale du changement se caractérise par la nature holistique de la conduite du changement. Alors que la gestion de projet se concentre généralement uniquement sur quelques phases du changement (en général, une phase de conception, de mise en œuvre et de consolidation), l'IMCM® décrit au total 9 différentes phases afin de couvrir véritablement l'ensemble du cycle de vie du changement :

- Phase exploratoire
- Phase de diagnostic
- Phase d'études complémentaires
- Phase de conception
- Phase de lancement
- Phase de pilotage
- Phase d'implémentation
- Phase de consolidation
- Phase de capitalisation

Vous en ai-je suffisamment dit pour vous donner envie de devenir vous aussi ambassadeur du référentiel IMCM ? En espérant que oui, je vous souhaite de devenir des acteurs complets de la conduite du changement !



Fonds International pour le Développement de la Retraite Active



**RETRAITÉ      PRÉ-RETRAITÉ "SALARIÉ"      ENTREPRISE/MUTUELLE**

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



Domiciliation



Epargne



Crédit



Monétique



E-Banking



Couverture santé



Assurance



Préparation à la retraite

*Votre retraite, la plus belle des expériences*

(+225) 27 22 55 87 87 .Fax: (+225) 27 22 44 32 86 Cocody 2 Plateaux, 7<sup>ème</sup> Tranche, Boulevard Latrille.

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

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

@fidraci

BP 23 CIDEX 2 ABIDJAN

# Les GRH face aux défis des styles négatifs de management



# Reconnaître les pour



# symptômes en sortir

Le 33e workshop de l'Amicale des Gestionnaires des Ressources Humaines de Yopougon (AGRH-Yop) s'est tenu le samedi 21 mai 2022. Il était question d'évoquer dans cet énième atelier, l'ensemble des stratégies, des politiques, des pratiques managériales ainsi que les processus et outils en rapport avec la gestion des ressources humaines. A juste titre donc, le thème, animé par Emmanuelle Victoire Vidjanagni, Directrice générale de ED, était « Les GRH face aux défis des styles négatifs de management : reconnaître les symptômes pour en sortir ».

Devant un auditoire composé de managers, de GRH et d'étudiants en RH, la conférencière, Emmanuelle Victoire Vidjanagni a d'abord justifié le choix du thème : « J'ai choisi ce thème à la suite du procès de France Télécom qui est de nouveau d'actualité. Je me suis rendu compte que le sujet est tabou et passe en silence sous nos cieux et dans nos organisations, alors qu'il existe de manière insidieuse et les GRH en sont malheureusement les spectateurs. Il est temps de tirer la sonnette d'alarme sur un phénomène qui détruit en silence nos organisations, que ce soit au niveau humain et en coût ».

Elle a ensuite abordé le contenu de sa communication en évoquant successivement, les symptômes, les caractéristiques, les profils et les pistes de solution non sans avoir révélé que « selon une étude menée auprès de 7 000 personnes, la performance d'une organisation dépend pour le tiers (1/3) de l'ambiance au travail ; l'hyper investissement émotionnel 41% ; la démotivation liée au manque de reconnaissance 25%, la communication managériale non adaptée 22% ». Parlant des symptômes, elle en a décelé deux types : les symptômes organisationnels et les symptômes individuels.

Concernant les symptômes organisationnels, Victoire Emmanuelle dira ceci : « les risques psychosociaux résultant d'un management toxique sont nombreux. En première position se trouvent bien évidemment le stress

*Le Burn Out ou le syndrome d'épuisement professionnel se traduisant par une fatigue intense, des sentiments négatifs vis-à-vis de son travail et une perte d'efficacité*

au travail et l'absentéisme. Le Burn-out ou le syndrome d'épuisement professionnel se traduisant par une fatigue intense, des sentiments négatifs vis-à-vis de son travail et une perte d'efficacité. Le Bore Out, l'ennui et la perte de sens professionnel se traduisant par une lassitude dans le travail, un sentiment d'inutilité et une dégradation des relations au travail. Le syndrome de Stockholm ou l'attachement fort envers le manager toxique qui génère ensuite de l'hostilité des employés envers la hiérarchie une fois que le modèle de management change ». Toujours dans ce même chapitre des symptômes organisationnels, la Directrice générale de ED a rappelé les dix (10) raisons qui poussent les meilleurs éléments à démissionner à savoir « la surcharge de travail répétée, la sous-charge de travail, le manque de reconnaissance, la confiance rompue, la mauvaise relation entre collaborateurs,





le management malveillant, la vision de l'entreprise floue, l'absence de challenge, les contours de mission confus, le déséquilibre vie professionnelle – vie personnelle ».

Victoire Vidjanagni a ensuite énuméré avec son auditoire, les symptômes individuels d'un management toxique : « Au contact d'éléments générateurs de stress, notre système immunitaire est au plus bas à cause d'une hormone. Celle-ci est censée fournir de l'énergie nécessaire pour faire face à un événement stressant : le cortisol. Le cortisol est responsable de l'anxiété et du stress chronique qui détruisent notre système immunitaire. Sous stress, nous détruisons notre organisme, nous rendant vulnérables à des maladies cardiovasculaires, au cancer, diabètes et aux ulcères ».

La conférencière principale de ce 33e Workshop RH s'est ensuite penchée dans la 2e partie de son exposé sur les caractéristiques du manager toxique. Mais avant, elle a d'abord pris soin de définir ce thème : « On peut définir le management toxique par une atteinte au bien-être de ses collaborateurs et à leurs performances. Les managers toxiques ont tendance à croire qu'une pression organisée sur leurs collaborateurs est une manière de maximiser l'efficacité de leurs équipes, c'est au contraire le meilleur moyen de nuire à ces dernières. Les implications sont à deux niveaux : désastreuses pour les employés : stress, pression, problèmes de santé, burn-out et le management toxique est aussi une entreprise de démolition pour l'organisation elle-même ». Les caractéristiques du manager toxique ont alors fait l'objet d'un échange avec les participants : « **le manager froid** : aucune empathie ou intelligence émotionnelle. Il crée une surcharge de travail qui mène au burn-out et à l'épuisement total de l'employé. **Le manager serpent** : penchant pour la cupidité et le pouvoir. Il dispose d'un haut niveau de manipulation. Il a souvent des objectifs irréalistes qui résultent de son manque d'humilité et de son sentiment de puissance. **Le manager chercheur de gloire** : souhaite être le plus visible et avoir une gloire personnelle à tout prix et n'hésite pas à mentir pour s'attribuer tous les mérites de valeur. **Le manager marionnettiste** : aime avoir le contrôle absolu. Il pratique une surveillance à l'extrême et n'accorde aucune confiance à ses équipes. **Le manager monarque** : impose sa perception du

monde entrepreneurial. Sa vision est la meilleure selon lui et laisse peu de place à l'intelligence collective ». Puis les profils de management toxique sont venus meubler la discussion : « **Management Despote** : il s'agit d'un management adoptant un comportement dominant et tentant de soumettre ses équipes à ses lois : tyrannique, déstabilise, intimide, influence, terrorise. Rien n'est jamais clair et bon, tout est de la faute des subordonnés. La pression prend la forme d'un climat d'insécurité permanente. L'équipe est divisée entre les chouchous du manager et les autres. **Management Mission Impossible** : il s'agit d'un management accordant peu d'importance à la structure et au cadre, pensant que chacun s'y retrouvera naturellement. Le cadre n'est pas suffisamment défini, ni les fonctions, ni les responsabilités et ce type de management peut se limiter à une tâche et avec une culture d'entreprise prônant le flou. **Management <4\*4>** : de façon littérale, l'expression 4\*4 désigne un véhicule tout terrain, c'est-à-dire capable de franchir des obstacles qui auraient bloqué la plupart des automobiles. Ce style managérial est aussi appelé **Monstre sacré** car il est capable de déplacer des montagnes et de détruire les chemins de campagne et fleurs sur son passage. Management efficace et très critique, il est à la fois exigeant et intolérant envers ceux qui ne s'alignent pas sur son rythme de travail. **Management Hyper** : ce type de management hyper adoptera des comportements ambivalents. Une grande envie de réussir, une peur d'y arriver et des changements importants selon la phase de son comportement hyper. Avec ce style managérial, il est possible de se sentir exalté, plein d'envie au

*Les GRH doivent, dans un environnement toxique, se montrer humains mais pas familiers, être bienveillants tout en se faisant respecter, contrôler sans « cliquer », former mais pas se substituer, inspirer sans étouffer...*

début et puis lorsque le manager change de sujet de se sentir rejeté et exclu. Hyper nous renvoie à hyper- perfectionniste, hyper contrôlant, hyper présent. Il est instable et ambivalent, très susceptible sur certains points. **Management Antipathie** : il s'agit d'un manager ayant une personnalité extrêmement différente de la vôtre et ayant un peu de conscience de la richesse venant de la différence. Sensation d'être mésestimé, jugé. Le stress prendra la forme de la colère, de l'abattement et de la fuite. La présence de l'autre provoque des réactions épidermiques chez le manager comme la colère, l'énerverment et l'abattement ».

La quatrième partie de son exposé était centrée sur les pistes de solution : organisationnelle d'abord et individuelle ensuite. Le speaker Vidjanagni a parlé d'un manager bienveillant. « Etre bienveillant, c'est vouloir le bien ; être compréhensif et indulgent, faire preuve de respect et d'humanité pour faire avancer



son équipe au quotidien », dira-t-elle. Le bénéfice qu'on en tire ? : « être bienveillant en entreprise pour instaurer un climat de confiance dans nos équipes, pour favoriser la créativité, le goût de l'initiative mais aussi le droit à l'erreur, pour créer un sentiment de fierté et d'appartenance à l'équipe, pour accroître l'efficacité et la performance de vos collaborateurs ».

**Capture 1 & 2**

Les solutions individuelles ont ensuite été alors présentées par le speaker. « **Instaurez une communication claire et efficace** : la communication doit être plus claire, productive et transparente. Si vous êtes dans un environnement toxique, la seule chose qui est efficace ce sont les potins. Vous devez bannir certains comportements néfastes, se référer au cadre légal et professionnel : cœur de fonction, règles, procédures et lois. Adopter une communication factuelle, transparente, sobre et bienveillante et créer une surcharge de travail qui mène au burn-out et à l'épuisement total de l'employé. Faites reconnaître vos accomplissements : Reconnaître la réussite peut accroître la confiance d'un collègue ou d'un employé et les encourager à jouer un rôle plus actif dans l'entreprise. Prendre du recul, ne pas prendre les émotions pour soi. **Découragez les bandes et le favoritisme** : les phénomènes de bande et les comportements puérils qui appartiennent aux couloirs du lycée. Etre focalisé sur les objectifs réels et réalistes et non ceux imaginés par le manager, forcément trop hauts », a martelé Emmanuelle Victoire Vidjanagni. Puis elle ajouta : « De plus en plus, les organisations mettent en place un système de reporting qui permet de débusquer les managers toxiques et de les empêcher de nuire à leurs organisations et j'espère que celui-ci sera vulgarisé dans le monde du travail ».

Les GRH doivent, dans un environnement toxique, se montrer **humains mais pas familiers, être bienveillants tout en se faisant respecter, contrôler sans « cliquer », former mais pas se substituer, inspirer sans étouffer...** La pratique du management est un numéro d'équilibriste permanent, une recherche constante du « juste milieu ». Il faut trouver les bons dosages pour maintenir une relation professionnelle, saine et efficace avec ses collaborateurs.



## 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

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

## Contacts

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

## Cabinet agréé





**Emmanuelle-Victoire  
Vidjanagni**

Directeur Général Group IPC/ED

“ Devenir DG après avoir été DRH (...), c’est bel et bien une réalité qui a pris forme après un long parcours d’études, de travail et d’abnégation ”

Le parcours d'Emmanuelle-Victoire VIDJANAGNI est tout simplement inspirant ! Mme VIDJANAGNI, une fée du Management des Ressources Humaines, a gravi tous les échelons de sa jeune et riche carrière professionnelle dans laquelle, très tôt, elle a su se faire remarquer, par ses pairs ; mais surtout par les regards les plus avertis de la sphère RH locale. Ainsi, en guise de confirmation de son statut de talent au sein de la fonction, elle décroche lors des RH Awards 2019, le prix du RH Espoir, ainsi que le prix de la Meilleure performance professionnelle décerné en 2021 par l'Association des gestionnaires des RH (AGRH) ; des distinctions qui traçaient déjà les sillons de son ascension professionnelle. Actuellement à la tête du Groupe IPC/ ED en que tant que Directeur Général, relever de nouveaux challenges est ce qui a toujours forgé la personnalité de cette passionnée. Dans cette interview, Emmanuelle Victoire VIDJANAGNI revient sur les grandes étapes de sa carrière qui l'ont conduite au sommet. Interview...

— **Pouvez-vous nous parler de votre parcours jusqu'au poste que vous occupez actuellement ?**

Titulaire d'un Bac littéraire, j'ai opté pour des études de Droit à l'Université de Toulouse. Après la Licence, je suis allée aux USA où j'ai décroché un Bachelor et un MBA en Human Resources. J'ai travaillé un (1) an au département des Ressources Humaines à la Réserve Fédérale à Dallas.

A la suite, je suis revenue à Abidjan où j'ai fait au CAMPC, un DESS en Ingénierie des Ressources Humaines. J'ai intégré, plus tard, le groupe familial où j'ai occupé les postes de GRH, puis de DRH. J'ai continué ma formation avec le programme PLD de MDE Business School. En termes de perspectives, j'ai l'intention de continuer ma quête de perfectionnement en poursuivant ma formation dans le domaine que je pratique comme un sacerdoce.

— **Occuper le poste de Directeur Général après celui DRH, un rêve parfait me semble-t-il...**

Devenir DG après avoir été DRH n'est pas un rêve, c'est bel et bien une réalité qui a pris forme après un long parcours d'études, de travail et d'abnégation. Et comme le disent les Anglo-saxons, seul le ciel est notre limite.

Par ailleurs, les exemples de DRH qui deviennent DG sont légion. Je ne suis donc pas la seule ni la dernière, il y en a certainement plusieurs qui m'ont précédée dans ce genre d'ascension professionnelle. Au-delà de l'autosatisfaction, le message que je souhaite faire passer, c'est que tout est possible quand on a la volonté.

— **Quelle est la posture à adopter pour passer de DRH à DG ? Existe-t-il une formule magique pour atteindre cet objectif ?**

Je ne pense pas qu'il y ait de formule magique ni de passerelle établie pour passer de DRH à DG. Seules les compétences, la détermination font la différence. D'autant plus que nous avons cette chance de diriger au préalable le capital humain et de maîtriser parfaitement les enjeux business des organisations dans lesquelles nous exerçons en tant que collaborateur.

— **Dans la moindre mesure, quelle formation pourrait prédestiner à occuper le poste de Directeur Général ?**

Il existe des formations pour les managers et des programmes pour les exécutifs qui leur permettent d'avoir une vue à 360 degrés de leurs sociétés mais comme je l'ai affirmé dans la réponse précédente des qualités autres telles que l'abnégation, la détermination et surtout beaucoup de résilience sont nécessaires pour toutes personnes aspirant au poste de Directeur Général et même en être meilleur.

— **Pourquoi aspirer à occuper ce poste selon vous ?**

Je pense que nous aspirons tous à gravir les échelons lorsque nous débutons dans une entreprise. La fonction représente, certes, l'accomplissement mais aussi un défi pour moi en tant que femme car nous avons le plafond de verre qui reste présent au-dessus de nos têtes.

— **Quel est le plus grand défi pour un Directeur Général ?**

Mon plus grand défi en tant que DG est d'examiner tous les rêves que j'ai pour la société et d'en choisir le plus grand. Celui-ci, tant que je ne l'aurai pas réalisé, reste mon plus grand défi.

— **Quelles sont les difficultés auxquelles vous faites face avec votre nouvelle casquette ?**

Les difficultés font partie intégrante de la vie que ce soit pour un Directeur Général

ou pour toute personne lambda. La particularité d'un DG est d'arriver chaque fois à leurs faire face et de les surmonter tout en faisant une analyse profonde soit interne (à tous les niveaux de l'entreprise) soit personnelle (nos décisions). En entreprise, chaque difficulté représente un challenge.

— **Le DG que vous êtes n'a pas par moment tendance à vouloir prendre le lead dans la gestion des RH étant donné que c'était votre domaine de prédilection ?**

Rires, Pas du tout ! J'ai une collaboratrice compétente à qui je fais pleinement confiance et qui a les capacités nécessaires pour la gestion des Ressources Humaines. Le volet RH lui est complètement dédié. Mais je suis d'accord que le fait d'avoir été DRH m'aide dans les prises de décisions puisque j'en connais les conséquences. Surtout celles prises sur le coup de l'émotion car comme le dit le dicton « quand les émotions sont fortes, le niveau d'intelligence est au plus bas ».

— **Une femme à la tête d'un grand groupe industriel. Comment arrivez-vous à gérer, et votre entreprise et votre foyer en tant que femme ?**

L'on entend souvent dire que concilier la vie professionnelle et la vie familiale s'avère difficile. Pour ma part, comme je vous l'ai dit plus haut, mon ascension au plus haut poste de l'entreprise a été le fruit de travail et de détermination. Je n'ai connu aucune difficulté d'ordre familial pendant mon parcours professionnel car pour l'instant, je ne suis pas encore maman. Cependant, je crois que tout est question d'organisation tant au niveau professionnel que familial. Certes, il existe des difficultés (imprévus) mais elles ne seraient être à la base d'éventuels échecs de part et d'autre.



# Socium Job.

Africa's 1st digital HR platform

**Nous réinventons  
L'expérience RH**

[www.sociumjob.com](http://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
-  **Emailing Automatique**  
**Répondez à tous les candidats** de manière efficiente tout au long du processus de recrutement
-  **Commentaires et votes**  
**Laissez vos commentaires** et votes sur chaque candidature au sein d'un même outil
-  **Algorithme de scoring**  
**Gain de temps dans le tri des candidatures** grâce à un score entre la candidature et l'offre d'emploi
-  **Évaluations**  
**Évaluez les candidats** selon des critères que vous définissez
-  **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

# RH AWARDS

6<sup>ème</sup> édition

Vendredi **16**  
**Dec. 2022**

**20h00**  
SOFITEL hôtel Ivoire





## DOSSIER TOGO

Par

**Arsène Diomandé**  
(envoyé spécial à Lomé)

# BIENVENUE!

# chez vous!

« Bienvenue chez vous ! ». C'est en ces termes que notre tuteur togolais, Jean-Claude Dogo, Président de l'Association Togolaise des Gestionnaires des Ressources Humaines, a accueilli la délégation ivoirienne, l'équipe de RH Mag, lors de son récent séjour à Lomé, au Togo dans le cadre des préparatifs des Rencontres Pays RH Mag. Une expression assez simple comme pourraient la qualifier certains, mais pour nous, elle était assurément chargée de sens ; comme en témoignent l'hospitalité et l'accueil que ce peuple ainsi que leurs autorités ont manifesté à notre endroit.

Ce n'est pas fortuit que Lomé, la capitale et la principale ville du Togo, ait été choisie pour abriter l'édition 2022 de ces rencontres. S'étendant le long du littoral, Lomé présente une architecture singulière qui allie modernité et vestige colonial.

Au centre-ville, on y trouve quelques restes de l'architecture coloniale, comme le palais des gouverneurs ou la cathédrale du Sacré-Cœur, de style néo-gothique allemand. Cette ville bénéficie également de nombreux bâtiments modernes comme l'agence de la Banque Centrale des États de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO), de la Banque ouest-africaine de Développement (BOAD), de la Banque Togolaise pour le Commerce et l'Industrie (BTCI), le magnifique édifice de la Communauté Economique des Etats de l'Afrique de l'Ouest (CEDEAO) ou encore des édifices à vocation hôtelière comme l'hôtel de la Paix, ou le célèbre hôtel du 2 Février qui abritera les 1er et 2 décembre, l'édition 2022 des Rencontres pays RH Mag.

Tout porte à croire que Lomé et son écosystème RH n'oublieront pas de sitôt, cette activité qui s'annonce en format XXL.

## CLIN D'ŒIL SPÉCIAL AU NOPEGALI

Que ça fait du bien de voyager ! Le récent séjour à Lomé, au Togo, m'a permis, en effet, de faire du tourisme, du tourisme culinaire, surtout. L'occasion m'a été donnée de découvrir les mets originaires de ce pays. Le NOPEGALI ! oui le NOPEGALI, ce qui signifie en langue Ewé, la plus parlée du pays, « Il y a toujours de la place pour recevoir ». C'est un restaurant situé au centre-ville de Lomé qui concocte des spécialités africaines surtout togolaises. Akoumé, Djékoumé, Dokounou, Ablo, Gboma dessi, etc. Différents mets qui nous ont été servis par Cécile. Ah Cécile ! Toi qui as hérité d'un savoir-faire culinaire transmis de génération en génération. J'avoue que nous nous sommes délectés des succulents mets que le NOPEGALI, désormais une référence, nous a servis. La saison 2 du périple se profile déjà, voyage au cours duquel l'on essaiera de mettre davantage en exergue cette compétence dont notre continent doit être fier. Et ça, ce n'est pas également des RH qu'il faudrait manager pour la promotion de l'art culinaire togolais ? La question reste posée...



## Les RH au sein des organisations au Togo

# Quelles réalités ?

**L**e capital humain et les compétences contribuent au développement des organisations via les idées, leur concrétisation en biens et en services et la création de valeur. Cette réflexion, issue du Rapport sur le développement en Afrique 2011, examine l'importance des femmes et des hommes par leur contribution aux perspectives de développement des organisations locales.

La problématique du développement et de la valorisation du capital humain est à la croisée de plusieurs enjeux de politique publique, en même temps qu'elle est au centre de préoccupations croissantes, diversement vécues et traitées par les acteurs privés locaux. Les évolutions internationales sur les environnements, les méthodes et conditions de travail, ainsi qu'une palette de sujets connexes tendent à complexifier la bonne

prise en charge de cette problématique à l'échelle des pays.

Le Togo, un pays d'Afrique de l'Ouest situé dans le golfe de Guinée, dont les perspectives s'annoncent meilleures, n'est pas en reste. Quelles sont les réalités RH auxquelles ce pays est confronté ? Quelles sont les initiatives prises pour renforcer les capacités des RH dans les organisations ? Quel pourrait-être l'apport de la fonction RH dans cette dynamique ?

Ces questionnements interrogent sur les Hommes, en termes d'effectifs et de compétences, à même d'accompagner ce pays à atteindre ses objectifs. Zoom sur les réalités de l'écosystème RH au sein des organisations au Togo à travers ce dossier.

**C'**est presque de façon unanime que les managers d'entreprises attestent de l'importance stratégique des ressources humaines dans la vie des organisations parce que les hommes et les femmes qui y travaillent en sont les piliers. De plus en plus, les consciences s'éveillent en Afrique au point de comprendre que le devenir des organisations ne dépend pas uniquement des machines, des technologies, de finances, etc. mais également du capital humain. Comment se présente cette réalité au sein des organisations au Togo ?

### **Etat des lieux des RH au sein des organisations au Togo**

La réalisation de ce dossier a permis de recueillir les avis de plusieurs personnalités notamment des autorités administratives et politiques, des présidents d'institutions, des chefs d'entreprises ainsi que des professionnels RH intervenant dans divers secteurs d'activités togolais sur la qualité des ressources humaines dans leurs organisations respectives. Les retours, parfois mitigés, de ce diagnostic sont le reflet des problématiques RH communes aux pays de la sous-région ouest-africaine : la question de l'inadéquation entre les formations dispensées dans les établissements et les besoins des entreprises. C'est ce que dénonce le Ministre Gilbert Bawara, ministre de la Fonction publique, du Travail et du Dialogue social, estimant que « Les universités et autres établissements de formation dans nos pays francophones dispensent encore, malheureusement, beaucoup de théories qui ne sont ni en adéquation avec nos potentiels de développement ni avec les besoins réels du marché de l'emploi ». Pour Souleymane Touré, Directeur général de Ecobank, « La difficulté qui se

*De plus en plus,  
les consciences s'éveillent en Afrique  
au point de comprendre  
que le devenir des organisations ne dépend  
pas uniquement des machines,  
des technologies, de finances, etc.  
mais également du capital humain*

pose aux organisations est de savoir si le besoin en termes de compétences est conforme à l'offre actuelle du marché. C'est donc cette inadéquation entre la formation et les emplois sur laquelle, ensemble, il va falloir absolument se pencher pour pouvoir résoudre les problématiques RH dans notre pays ».

Même son de cloche du côté de Constant Yao Djeket, Directeur général de NSIA. Selon lui, le constat est le même. Celui-ci explique qu'il éprouverait du mal à trouver certains profils même au niveau technique du métier des assurances dans lequel il exerce. « Le constat général est qu'il y a une rareté de compétences surtout dans le domaine du digital au plan local ».

Par ailleurs, dans bien d'autres secteurs d'activités du pays, notamment dans le domaine industriel, de l'énergie ou même dans l'administration, le constat demeure le même, en fond, la problématique de l'inadéquation entre la formation et l'emploi.

En dépit de ce tableau dépréciatif illustrant la situation des réalités RH du Togo, de nombreuses initiatives portées par bon nombre d'acteurs de l'écosystème RH ont été entreprises dans l'optique de corriger le tir



### **Des initiatives qui rassurent**

De nombreuses actions correctives et réformes, visant à rendre les RH du Togo compétitives et répondant au besoin du marché local, ont été initiées au sein de diverses organisations, notamment l'administration, le secteur privé ou par le biais d'institutions

*De nombreuses actions correctives et réformes, visant à rendre les RH du Togo compétitives et répondant au besoin du marché local, ont été initiées au sein de diverses organisations, notamment l'administration, le secteur privé ou par le biais d'institutions étatiques*

étatiques.

Ayant pris la pleine mesure de la situation, le gouvernement togolais a pris les devants dans cette bataille. Ainsi, la problématique des ressources humaines apparaît comme un axe prioritaire de l'équipe gouvernementale. La question a, d'ailleurs, été abordée lors du récent séminaire gouvernemental au cours duquel des mesures parlant d'inversion de la tendance ont été ébauchées. A cet effet, le thème « Les filières porteuses, actuelles et d'avenir » a été retenu pour le prochain séminaire des membres de l'exécutif du Togo. Il s'agira à cette occasion d'identifier sur le marché de l'emploi togolais, par rapport aux différents secteurs, les métiers qui ne trouvent pas suffisamment de mains-d'œuvre qualifiées. Pour l'avenir, il s'agira d'adapter le système éducatif formel mais aussi de mettre en lumière les initiatives concrètes de formation et d'adaptabilité.

Au niveau de certaines structures étatiques comme l'Agence nationale pour l'emploi (ANPE), l'un des maillons majeurs de l'écosystème de l'emploi, les choses semblent bouger. Selon Kossi Tsiglo, Directeur général de ladite institution, l'ANPE est un établissement public chargé

d'enregistrer les demandeurs d'emploi du Togo et de leur proposer du travail ou de les aider à faire leurs premiers pas dans le monde de l'entreprise. Elle tire sa légitimité de la loi n° 2006-010 du 13 décembre 2006 en ses articles 202, 203, 204. Ces dispositions sont renforcées par l'adoption d'un décret présidentiel n°2008-069/PR du 21 juillet 2008 portant attributions, organisation et fonctionnement de l'Agence nationale pour l'emploi. Elle a pour principales activités l'accompagnement des demandeurs d'emploi dans leur recherche d'emploi et l'assistance des entreprises en matière de recrutement, et ce, conformément aux orientations gouvernementales.

Le secteur privé togolais, de son côté, étant donné son rôle prépondérant dans l'économie du pays, a sa carte à jouer pour pallier ses besoins en termes de compétences adéquates. C'est en ce sens qu'en septembre 2011, l'Agence Française de Développement (AFD) a octroyé au Togo une enveloppe financière de 6 millions d'euros dans le but d'asseoir une stratégie publique-privée de formation professionnelle, permettant aux entreprises de recruter un personnel qualifié dont elles ont besoin et de contribuer localement

à l'amélioration des opportunités d'emplois des jeunes. Outre ce projet qui se donne pour ambition de contribuer localement à l'amélioration des opportunités d'emplois pour les jeunes et de permettre aux entreprises togolaises de trouver au niveau national le personnel compétent requis, les entreprises, elles-mêmes, offrent, à travers des dispositifs internes, des formations à leurs collaborateurs en vue de développer leurs compétences. C'est le cas des groupes Ecobank et NSIA qui disposent de leurs propres centres de développement de capacités (Ecobank Academy et NSIA Academy) afin de développer une expertise bancaire solide du continent pour atteindre des objectifs de résultats commerciaux durables. « La solution pour nous, c'est de privilégier l'insourcing en faisant en sorte de privilégier le marché local pour les questions de recrutement », commente le Directeur général Ecobank.

#### **L'adaptabilité, une compétence clé à développer**

« Le Togo n'a pas suffisamment développé le travail à distance mais à la survenue de la crise de la Covid-19, tous ont compris qu'il fallait s'adapter à de nouvelles méthodes de travail », déclare le Ministre Gilbert Bawara. Et Jonas Daou, Président des Grandes Entreprises du Togo d'enfoncer le clou. « Il faut que les collaborateurs fassent preuve d'adaptabilité parce que l'environnement du travail évolue à une vitesse fulgurante (...) ». L'adaptabilité, le mot est lâché. Celui-ci est revenu à plusieurs reprises lors des différents échanges qui nous ont été accordés dans le cadre de ce dossier. En effet, la Covid a permis de mettre en évidence certaines compétences et de faire preuve d'une certaine adaptabilité dans la conduite des activités dans les entreprises. Pour Rana Ramjaun, Responsable de Contenu chez My Connecting, « l'adaptabilité professionnelle s'avère une des soft skills les plus prisées aujourd'hui surtout dans ce monde en pleine mutation. Il faut être capable de jongler entre différents métiers,

dans des environnements divers, à des rythmes de plus en plus effrénés (...) ». Ainsi, savoir s'adapter est une qualité indispensable dans un monde où les métiers naissent, meurent et évoluent à grande vitesse. Et d'ajouter : « Le contexte change en permanence et donc les entreprises doivent constamment se réinventer chaque

*Après l'étape de son introspection, le capital humain du Togo est visiblement en train de faire sa mue au regard des initiatives et des réformes engagées aussi bien par les autorités togolaises que par le secteur privé afin d'affronter les enjeux actuels et futurs des organisations du pays*

jour pour perdurer. De nouvelles missions, de nouveaux outils, de nouveaux styles de management, etc. ».

Il est indéniable de dire que la conception, l'organisation ainsi que le pilotage de tels outils relèvent, bien entendu, des attributions des Gestionnaires des ressources humaines ; et donc de la fonction RH.

#### **La fonction RH, le catalyseur dans ce dispositif de renforcement de capacités**

L'humain est l'unique facteur de différenciation, d'innovation et de performance durable au sein des organisations. Saisir ses émotions, ses besoins, ses attentes mais aussi ses idées, c'est faire grandir l'entreprise (je précise que cette pensée n'est pas de moi). Elle traduit toute l'importance

de la place de la fonction RH au sein des organisations. Mais comme le disait quelqu'un : « le pouvoir, ça ne se demande pas, ça s'arrache ! ». En effet, la responsabilité de la légitimité de la fonction RH revient donc aux professionnels RH. Pour Angelo Atsou, Responsable RH chez KEKELI, « Si nous revendiquons une certaine place pour la fonction, il faut que les professionnels RH puissent prouver à suffisance aux chefs d'entreprises que nous sommes des partenaires stratégiques qui accompagnent la croissance de l'entreprise. Il est donc important que les RH comprennent les enjeux de l'entreprise pour accompagner le business en mettant à disposition les hommes pour atteindre des objectifs donnés ». Bien entendu, les salariés des entreprises ont des exigences de plus en plus pointues qui vont bien au-delà des exigences liées à la gestion administrative du personnel. Et donc, les Gestionnaires RH, en tant que partenaires stratégiques pour accompagner la stratégie de l'entreprise, « doivent changer leur approche et regarder dans la même direction que le Directeur général qui est porteur de cette stratégie permettant d'atteindre les objectifs définis », assure Mme Doh, Chef de service RH d'une clinique au centre de Lomé.

En définitive, après l'étape de son introspection, le capital humain du Togo est visiblement en train de faire sa mue au regard des initiatives et des réformes engagées aussi bien par les autorités togolaises que par le secteur privé afin d'affronter les enjeux actuels et futurs des organisations du pays. Les Gestionnaires RH, quant à eux, ont, sans nul doute, toute leur place dans les différents dispositifs élaborés qui tranchent radicalement avec les modèles antérieurs. Entre évolution ou révolution de leur métier, c'est aux RH que revient le choix de la nature du changement souhaité.

# Gilbert Bawara

Ministre de la Fonction Publique,  
du Travail et du Dialogue Social

## La problématique des ressources humaines est un axe prioritaire du Gouvernement

**M. le Ministre, quelle est votre analyse de l'importance des RH aujourd'hui au sein de nos organisations ?**

De nos jours, on s'accorde unanimement à dire que les ressources humaines font la force des organisations. Toutes les études le prouvent, plus on place l'homme au cœur de l'organisation, plus elle est performante. Vous pouvez avoir un projet bien ficelé, des ressources financières et matérielles disponibles mais, si vous n'avez pas les compétences ni les talents adaptés pour mettre tout cela en musique, ce sera peine perdue.

Je pense que nos organisations africaines ont d'importants besoins en ressources humaines de qualité. Les universités et autres établissements de formation dans nos pays francophones dispensent encore, malheureusement, beaucoup de

théories qui ne sont en adéquation ni avec nos potentiels de développement, ni avec les besoins réels du marché de l'emploi. Il faut trouver un maillon entre les jeunes qui sortent des centres de formation et le marché du travail pour les « capaciter », vous me permettez ce terme qui n'existe pas en français (rire). Je souhaite ici mettre en lumière le caractère indispensable du renforcement de leurs capacités afin de les rendre plus opérationnels sur le marché de l'emploi.

Ici au Togo par exemple, nous avons de nombreux instituts de formation, des universités privées, etc. qui se créent et dont le contenu de la formation doit davantage et continuellement s'adapter aux réalités du monde professionnel.

Je crois donc que nous avons pour obligation de nous organiser afin de

mieux envisager la préparation des jeunes des pays de la sous-région et du continent africain face aux réalités de ce monde global. En effet, tout ne s'apprend pas nécessairement à l'école ou à l'université, et ça les anglo-saxons l'ont très bien compris !

**Seriez-vous prêt à accompagner des initiatives qui tendent à valoriser nos RH ?**

Absolument ! C'est évidemment important d'encourager et d'accompagner toutes les initiatives, dans l'ordre de la formation, du renforcement des capacités et de la transformation des ressources humaines, qui peuvent permettre aux Hommes d'être davantage utiles à leur pays. Je voudrais à ce sujet, vous rappeler que la problématique des ressources

humaines est un axe prioritaire du gouvernement. C'est d'ailleurs une question qui a été abordée lors du récent séminaire gouvernemental et sera à l'ordre du jour du prochain.

**Au vu de vos enjeux de performance économique, quelles sont les mesures qui ont été prises pour développer le capital humain ?**

La première mesure que nous avons prise a été une réorientation de notre système éducatif. Nous nous sommes rendu compte que les filières traditionnelles de formation, notamment dans les établissements de formation et les universités, ne préparent pas suffisamment à la vie active ; elles ne reflètent pas assez les attentes des acteurs de l'économie, les réels besoins ainsi que notre potentiel en matière de production, de croissance et de prospérité.

Nous avons donc opté pour la création d'instituts de formation en alternance pour le développement. Ce, à l'effet de former davantage les ressources humaines en fonction des besoins de l'économie togolaise par secteur d'activité. Au même moment, nous avons engagé une réforme de notre système universitaire pour qu'il puisse s'adapter aux métiers d'avenir. C'est très important d'aller dans ce sens sinon nos étudiants seront très vite en déphasage avec leurs connaissances.

Dans un second temps, nous avons pensé le renforcement et la réforme de l'Agence Nationale Pour l'Emploi (ANPE). Nous voulons que cette agence

*Au même moment, nous avons engagé une réforme de notre système universitaire pour qu'il puisse s'adapter aux métiers d'avenir. C'est très important d'aller dans ce sens sinon nos étudiants seront très vite en déphasage avec leurs connaissances*

devienne une structure d'adaptation et de renforcement des capacités des jeunes diplômés vers des secteurs porteurs. Il y a donc un vaste programme qui sera conçu et mis en œuvre dans le cadre de l'ANPE.

Naturellement, il faudra aussi mobiliser le secteur privé dans la mise en œuvre de ce nouveau dispositif. Nous avons, pour cela, réformé le Code du travail où les stages et l'apprentissage occupent un volet important notamment à travers les exonérations de cotisations sociales pour encourager les entreprises œuvrant dans les différents secteurs de l'économie à prendre plus de stagiaires sans avoir peur des implications fiscales et sociales. Ce sont là autant d'initiatives qui concourent à bâtir des ressources humaines de qualité, compétentes au service du développement et répondant à nos ambitions de croissance continue.

**Pouvons-nous conclure qu'il y a un début de corrélation entre les enjeux de développement du Togo et le niveau d'accompagnement pour la transformation des ressources humaines ?**

Nos ambitions étant extrêmement élevées, nous pensons que nous ne sommes même pas encore à la moitié de ce que nous envisageons en termes de réformes et d'innovations pour nous assurer que nous disposons d'un Capital Humain répondant à nos exigences. Nous évoluons dans un contexte où la Fonction publique, dans nos pays, ne peut plus, à elle seule, absorber les produits de nos universités et grandes écoles. Nous devons donc miser sur le secteur privé qui a besoin de ressources humaines plus adaptables. Nous devons pour cela nous assurer que les filières de formation de base sont assez solides, répondent aux besoins des entreprises et donnent des outils pour que les jeunes soient en mesure de se battre et s'adapter aux métiers actuels et d'avenir.

**La COVID a foncièrement changé les habitudes et le mode de travail avec l'arrivée de nouvelles formes de travail notamment le télétravail ou le travail hybride. Comment les entreprises au Togo sont-elles parvenues à faire face à cette situation ?**

Nos pays africains y compris le Togo n'ont pas suffisamment développé le travail à distance mais à la survenue de la crise de la Covid-19, tous ont compris qu'il fallait s'adapter à de nouvelles méthodes de

*Nous devons donc miser sur le secteur privé qui a besoin de ressources humaines plus adaptables. Nous devons pour cela nous assurer que les filières de formation de base sont assez solides, répondent aux besoins des entreprises et donnent des outils...*

travail. A ce jour, notre pays dispose d'un dispositif normatif du Code du travail qui consacre désormais formellement le télétravail et définit les obligations des parties prenantes en la matière. Avant même cela, dès l'avènement de la crise à Covid-19, un accord a été trouvé à travers la concertation et le dialogue entre le Gouvernement et les acteurs de l'économie, notamment le Conseil national du Patronat, la Chambre de commerce et d'industrie et l'Association des grandes entreprises du Togo, permettant aux entreprises de prendre des mesures pratiques pour faciliter la continuité des activités. Il était évident que nos pays ne pouvaient pas se permettre de mettre certains secteurs d'activités en veilleuse. Il a fallu être ingénieux et souples pour permettre aux entreprises et aux travailleurs de revoir les modalités de travail dans la mesure du possible.

Aujourd'hui, nous essayons de développer davantage cette nouvelle manière de travailler même si cela signifie qu'il va falloir se doter d'infrastructures, d'équipements numériques et de fluidité de la connectivité. Vous ne pouvez pas, par exemple, demander de faire du télétravail et avoir une connexion Internet qui n'est pas adaptée (rire). Nous allons continuer à nous améliorer tout en sachant que certains de nos secteurs d'activité sont encore traditionnels et ne se prêtent pas au télétravail.

# Zoom QUELQUES



**Pr Akodah  
AYEWOUADAN**

MINISTRE DE LA COMMUNICATION  
ET DES MÉDIAS - PORTE PAROLE  
DU GOUVERNEMENT



**Maryse Kalé  
ADOTEVI**  
DIRECTRICE GÉNÉRALE  
DELOITTE TOGO



**Didier  
ACOUETÉY**

PRÉSIDENT DU GROUPE  
AFRICSEARCH



**Mansour  
TOURE-TIA**  
DIRECTEUR GÉNÉRAL  
KÉKÉLI Efficient Power

## SPONSORS

📍 HÔTEL 2 FÉVRIER  
LOMÉ

PAYS HÔTE  
**TOGO**

*sur*

# SPEAKERS



**Thierry  
AWESSO**

PRÉSIDENT DIRECTEUR GÉNÉRAL  
NIOTO SA TOGO



**Nelly Olivia  
TIOKO**

DIRECTRICE  
EXPERTISE LOCALE



**Constant  
Yao DJEKET**

DIRECTEUR GÉNÉRAL  
NSIA ASSURANCES TOGO



**Jean Claude  
DOGO**

SECRÉTAIRE GÉNÉRAL BRASSERIE BB  
LOMÉ SA - PRÉSIDENT ATGRH



## Myriam Dossou-D'Almeida

Ministre du Développement à la Base, de la Jeunesse et de l'Emploi des Jeunes

”  
**Outre les questions de financement, la performance de nos PME réside en leur capacité à mobiliser et à fidéliser leurs Ressources Humaines**  
 ”

**Quel constat faites-vous face aux initiatives d'accompagnement des jeunes entrepreneurs dans le cadre des attributions de votre département ministériel ?**

La mission du ministère dans ce domaine est la mise en œuvre de la politique du gouvernement en ce qui concerne l'emploi des jeunes. A ce titre, nous avons pour mission de coordonner les initiatives des différents acteurs pour concourir à la création d'emplois pour les jeunes, hommes et femmes en milieu rural et urbain, notamment en facilitant leur accès au marché du travail et au financement. Nous œuvrons en faveur de la réduction des taux de chômage et de sous-emploi des jeunes par l'accroissement des opportunités d'emplois décents. Nous veillons également à la prise en compte de la problématique de l'emploi des jeunes dans tous les programmes et politiques de développement ou d'investissement et à la mise

en place d'un réseau de partenaires nationaux et internationaux pour promouvoir l'emploi des jeunes.

J'ai tendance à dire aux jeunes entrepreneurs qu'ils ont le mérite d'essayer même si la plupart des cas se soldent par des échecs, mais cela ne doit, en aucun cas, entamer leur volonté d'entreprendre et d'innover. Dans la majorité des cas que nous avons eu à traiter dans le cadre des initiatives d'accompagnement du gouvernement, les jeunes font très souvent, malheureusement, le choix de l'entrepreneuriat par dépit. Ce qui est bien dommage. C'est aussi cela le rôle du gouvernement, celui de tendre la main à des jeunes qui n'ont pas forcément, soit le profil soit l'opportunité de saisir des emplois dont ils rêvaient.

**A votre avis, quels sont les problèmes réels auxquels sont confrontés les PME ?**

Pour notre part, soulever les questions de financement, d'entrée de jeu,

**Pour réussir une entreprise, ce qui fait la différence entre nos pays et d'autres, c'est l'information, la théorisation des pratiques, la disponibilité de l'information en quantité et en qualité...**

quand il s'agit des problématiques des PME, peut-être, souvent un raccourci. Outre les questions de financement, la performance de nos PME réside en leur capacité à mobiliser et à fidéliser leurs Ressources Humaines. Le turn-over des collaborateurs observé au sein des PME les empêche d'atteindre un niveau de maturité. Notre conclusion sur ce point est que la réussite de nos PME est basée sur deux piliers : le potentiel de l'entrepreneur (soft skills) et la gouvernance tant financière que RH.

**De quelles formations spécifiques les jeunes entrepreneurs ont-ils besoin pour réussir ?**

Les jeunes ont besoin de vivre l'entreprise avant de s'y mettre, ce qui manque très souvent de notre point de vue. Cette posture suppose une connaissance parfaite de l'entreprise et cela ne se fait pas uniquement au cours d'un meet-up, lors des réunions ni au cours des formations de plusieurs heures. L'entreprise est un monde à part, avec son essence et ses règles où se mélangent culture, nature, humour, amour, émotions, etc. dont les jeunes doivent absolument s'imprégner. A cela, s'ajoute la fibre entrepreneuriale parce que si uniquement apprendre l'entreprise permettait d'être meilleur entrepreneur, nous serions certainement très nombreux à le devenir. Être entrepreneur ne se décrète pas, cela s'apprend de façon certaine ! C'est là où l'accompagnement doit permettre de mieux orienter les jeunes. Tous ceux qui bénéficieront d'un appui du gouvernement à travers les différents mécanismes ne finiront pas forcément entrepreneurs mais certains

deviendront les collaborateurs d'autres entrepreneurs parce qu'ils auront appris à faire des choses.

**Pensez-vous que nous devons développer de nouveaux modèles de jeunes entrepreneurs pour parvenir à l'épanouissement dans le monde de l'entrepreneuriat ?**

Pour réussir une entreprise, ce qui fait la différence entre nos pays et d'autres, c'est l'information, la théorisation des pratiques, la disponibilité de l'information en quantité et en qualité pour permettre de faire le choix à chaque étape et de prendre des décisions optimales. La question de l'information est donc essentielle de notre point de vue. Aujourd'hui, beaucoup de progrès ont été faits au Togo en vue d'inciter les jeunes à entreprendre : les conditions de création d'une entreprise se sont assouplies, on peut facilement bénéficier d'un financement ou de diverses formes d'accompagnement.

**Qu'en est-il des notions de gouvernance pour les jeunes entrepreneurs ?**

La gouvernance n'est pas uniquement la gestion sur laquelle beaucoup sont fixés. Il est essentiel d'aller au-delà. La mise en place d'un mécanisme de gouvernance sous-tend la structuration d'un processus de prise de décision efficace qui élimine une bonne part de subjectivité inhérente à la nature humaine.

La gestion des risques fait partie intégrante de la bonne gouvernance. Une fois qu'une entreprise a atteint une certaine taille critique, il faut savoir ouvrir son capital à d'autres investisseurs, pas uniquement pour chercher des ressources, mais pour pouvoir partager les risques liés à l'entrepreneuriat et améliorer la gouvernance. L'entrepreneuriat, c'est le bon sens, la conscience du risque et l'acceptation de celui-ci !

**Quid des questions liées au financement ?**

Le problème des jeunes entrepreneurs, très souvent, vient du fait que le financement de leurs activités repose sur des prêts. En effet, le jeune entrepreneur qui commence à réaliser son rêve de créer une start-up, à l'aide d'un prêt au départ de son activité, est généralement empêtré dans la consommation de ce crédit. Généralement, celui-ci doit gérer des dépenses qui ne sont pas forcément éligibles dans le cadre de ses activités. Finalement, le moindre petit vent qui

souffle, emporte ce dernier et l'entreprise avec. C'est la raison pour laquelle la création d'une entreprise nécessite au départ des fonds propres qui seront gérés avec beaucoup de minutie.

Ce n'est pas la faute des jeunes s'ils ne réussissent pas forcément tous dans l'entrepreneuriat. Je pense qu'il faut repenser l'écosystème entrepreneurial en proposant de nouvelles solutions qui puissent prendre en compte tous les risques, ceux non chiffrables à court terme. Avec conviction, nous pensons qu'il est important d'adapter les modes de financement à la nature des initiatives. Les financements des banques, dont les entreprises ont besoin sous la forme qui existe depuis quelques années, ne se sont plus forcément les options les plus acceptables ni les meilleures. Il faut aujourd'hui des mécanismes qui permettent, à la fois, de disposer de ressources mais aussi de consolider des fonds propres pour la pérennisation de l'entreprise.

**Votre mot de fin.**

Nous pensons qu'il faut, en amont, construire l'entrepreneur avant même de passer à l'étape de la création d'entreprise. Tout devrait commencer par là. Il faut créer les conditions de la rencontre entre l'entrepreneur et l'homme. Se donner les capacités de transformer le jeune entrepreneur en véritable chef d'entreprise à même de construire une marque employeur capable d'attirer et de retenir de bons profils répondant aux enjeux de développement de la PME.

**La gestion des risques fait partie intégrante de la bonne gouvernance. Une fois qu'une entreprise a atteint une certaine taille critique, il faut savoir ouvrir son capital à d'autres investisseurs...**

## Pr Akodah Ayewouadan

Ministre de la Communication et des Médias, Porte-parole du Gouvernement

” Il est primordial de travailler sur les Hommes qui font nos organisations sinon il nous sera impossible d’être compétitifs ”

**Votre regard sur l'importance des Hommes qui vous accompagnent dans l'atteinte des objectifs assignés à votre ministère...**

Je pense que l'atteinte des objectifs assignés à mon département ministériel dépend des Femmes et des Hommes qui m'accompagnent dans cette mission. Vous aurez beau avoir du matériel de pointe, si vous n'avez pas la ressource humaine de qualité, vous ne pourrez pas obtenir de résultats. A notre avis, il faut remettre en question l'ensemble de nos process et envisager surtout de les améliorer sinon nous ferons toujours face aux mêmes problèmes auxquels nos organisations sont confrontées. Il est donc primordial de travailler sur les Hommes qui font nos organisations sinon il nous sera impossible d'être compétitifs. Les rencontres, qui se tiendront bientôt à Lomé et envisagent de former, d'informer et de transformer le capital humain de nos Etats afin de répondre à leurs ambitions, viennent à point nommé.

*Vous aurez beau avoir du matériel de pointe, si vous n'avez pas la ressource humaine de qualité, vous ne pourrez pas obtenir de résultats*

**Quelles sont les actions menées pour solutionner les difficultés liées au développement des compétences dans votre ministère ?**

Nous avons initié des projets pour la formation du personnel des structures qui dépendent de notre ministère. L'un des projets, intitulé PROFAMED, est destiné spécifiquement au renforcement des capacités des professionnels de la communication,

notamment les journalistes. Cela est parti du constat que la formation dont ils ont généralement bénéficié avait une dimension un peu trop théorique. Nous avons alors redimensionné la formation avec plus de 70% de pratique nécessitant l'intervention de professionnels du métier et évidemment 30% d'approche théorique.

Il y a également une réforme en cours pour les médias publics visant une fusion de la télé et la radio au sein d'une même entité afin de mutualiser nos moyens et optimiser, par la même occasion, notre personnel.

Sur l'aspect fonctionnement administratif et autres, nous sommes en collaboration avec un cabinet RH du Togo pour restructurer et redimensionner la politique RH de notre département.

**Votre avis sur le contenu proposé par les médias à l'aube de l'instantanéité des réseaux sociaux...**

C'est vrai que les médias doivent s'aligner sur les sujets liés à notre société actuelle mais il y a tout de même une exigence en termes de contenus auxquels ils sont astreints. Par exemple, quand vous regardez le journal de 20H, vous vous attendez à avoir une information vraie et de qualité. Mais sur les réseaux sociaux, on est plus sur l'instantanéité, l'immédiateté où nous sommes plus exposés aux fake news. Que l'on soit attentif aux tendances des réseaux sociaux, chose tout de même normale, les médias classiques doivent, néanmoins, conserver cette hauteur qui fait d'eux une référence quand on cherche l'information de qualité. En revanche, dans l'Entertainment, ceux qui font du buzz tentent, généralement, de nous imposer des contre-valeurs ou des valeurs qui n'en sont pas. Notre défi est de faire en sorte que ces valeurs éphémères ne s'imposent pas à nous. Les médias doivent participer à ce combat d'éducation de notre société et ramener tout le monde à une seule et simple chose, le bon sens. Le plus souvent, cette capacité à discerner

*J'avoue que je n'aime pas parler de métiers d'avenir. Mon postulat est que c'est d'abord et avant tout, une formation de qualité dont nous avons besoin et après, la capacité à faire preuve d'une certaine agilité, l'adaptabilité aux exigences de certains métiers qui fera le reste.*

clairement ce qui est évident, est l'arme ultime qui permet de déconstruire les fausses informations.

**Quels sont, selon vous, les métiers d'avenir dans la perspective de développement économique du Togo ?**

J'avoue que je n'aime pas parler de métiers d'avenir. Notre postulat est que c'est d'abord et avant tout, une formation de qualité dont nous avons besoin et après, la capacité à faire preuve d'une certaine agilité, l'adaptabilité aux exigences de certains métiers qui fera le reste. A la lumière de mon parcours, je me rends compte que pour réussir, il faudrait être en mesure de s'adapter aux opportunités qui se présentent à nous. Cependant, cette capacité d'adaptation requiert, elle-même, une formation de base de qualité à laquelle viendront se greffer d'autres atouts comme des soft skills et, bien sûr, une certaine ouverture d'esprit qui vous permettra d'avoir une vue large sur tous les autres métiers actuels et d'avenir.

# Quelques projets et

## CFMI TOGO, UN CENTRE DE FORMATION SOUS-RÉGIONAL



Le Centre de Formation aux Métiers de l'Industrie (CFMI), est un centre d'excellence de formation professionnelle ayant un rayon sous-régional et international. Il possède une plate-forme technique et technologique de plus de 6000m<sup>2</sup> répondant aux nouvelles normes internationales.

Depuis sa création, Le CFMI œuvre pour le renforcement des compétences des salariés du secteur industriel à travers des Formations Continues (inter et intra entreprises) ; apporter

aux entreprises et acteurs du secteur industriel un appui-conseil et un accompagnement à travers une analyse des besoins spécifiques à chaque organisation (ingénierie de formation – élaboration et mise en œuvre de plans de formation) ; la mise à disposition des entreprises d'une main d'œuvre qualifiée et directement

opérationnelle issue des Formations Initiales proposées par le CFMI.

L'ensemble des modules de formation conçus sont effectués suivant une approche par compétence (APC) et sont animés par des Formateurs internes disposant de dix (10) à vingt-cinq (25) ans d'expériences

en entreprises et formés tous à la pédagogie. Le CFMI adopte une approche axée sur l'identification réelle des besoins de chaque entreprise et une proposition de solutions ou réponses satisfaisantes.

Le CFMI s'engage à accompagner les diverses entreprises vers plus de compétitivité et s'appuie sur plusieurs compétences spécifiques.

Des partenariats sont noués chaque jour avec plusieurs institutions nationales, sous régionales et internationales en vue d'un transfert des pratiques et compétences idoines.

Constamment dans une démarche d'amélioration continue, le CFMI s'active pour répondre au mieux à tous les besoins formulés par ses différents partenaires.

## LES MÉTIERS PORTEURS

TSEVIE (Chef-lieu de la région maritime du fleuve Zio, Tsévié est une ville cosmopolite semi-rurale située à 35 km de Lomé)

### ACTIVITES ET CRENEAUX PORTEURS.

Production végétale : Maïs, Manioc, Igname et Palmier à huile  
Production végétale : Riz et Maraichage  
Production animale : Volaille  
Petit élevage (volailles, chèvres, moutons...)  
Production de fruits tropicaux (ananas, mangues, bananes...)

KPALIME (Chef-lieu de la préfecture du Kloto dans la Région des Plateaux, la

ville de Kpalimé est à 120 km au nord-ouest de la capitale)

### ACTIVITES ET CRENEAUX PORTEURS.

Agriculture & Elevage : Producteur de café et cacao, Eleveur (volaille et poisson), Maraichage, Transformation et Conservation

Tourisme : Réceptionniste, Cuisinier, Guides/opérateurs touristiques, Personnel de chambre, gardien, chauffeurs, serveurs

Bâtiment, Travaux Publics : Maçon, Menuisier, Electricien, Ferrailage et Soudure, Plomberie

Fabrication : Boulanger, Cordonnier, Couturier, Coiffure et services annexes

de beauté.

Commerce : Tous secteurs confondus.  
SOKODE (2ème grande ville, Sokodé est située au centre du pays, à mi-chemin entre le climat tropical du bord de la mer et le climat sec du sahel)

### ACTIVITES ET CRENEAUX PORTEURS.

Production végétale : Maïs, Manioc, Igname et Palmier à huile  
Production végétale : Riz et Maraichage  
Production animale : Volaille  
Petit élevage (volailles, chèvres, moutons...)  
Production de fruits tropicaux (ananas, mangues, bananes...)

# programmes innovants

## LES PROGRAMMES KEKELI

Le programme PEFA dans lequel KEKELI est partenaire financier : Le programme PEFA (PEWA en anglais) conçu spécialement pour l'accompagnement de la femme africaine est une déclinaison du Programme d'Excellence, développé avec la philosophie DO WELL DO GOOD, que SHARE offre déjà à plus de 2 000 étudiants répartis dans plus de 140 universités prestigieuses dans le monde.

Le Togo est le premier pays où le programme PEWA-PEFA a été lancé. C'est une initiative de SHARE, soutenue par la Présidence de la République et parrainée par Madame le Premier Ministre :

- Un programme de deux ans à temps partiel complémentaire aux cursus académiques des participantes
- Offert à des jeunes femmes talentueuses d'au plus 30 ans

- Centré sur l'acquisition de compétences professionnelles et le développement du leadership ;
- Une pédagogie moderne basée sur l'apprentissage par l'action et l'apprentissage personnalisé ;
- Gratuit pour les participantes qui reçoivent un soutien pour trouver un emploi à la fin du programme.

**Programme GIZ et KEKELI** : un programme sur 9 mois avec des personnes qui ont été formés dans le secteur de l'Energie mais qui feront des stages d'immersion à KEKELI afin d'allier théorie et pratique.

## ECOBANK ACADEMY : un centre pour développer les talents de la banque

Ecobank Academy est l'un des plus grands centres de développement des capacités en Afrique axé sur la banque, les services financiers numériques et le développement du leadership. En tant qu'université d'entreprise, Ecobank Academy propose des programmes de formation à plus de 16 000 cadres de première ligne, intermédiaires à supérieurs, dans 36 pays.

Fondée en 2012 et opérationnelle en 2014, Ecobank Academy est la première université d'entreprise panafricaine et est l'épicentre de la culture Ecobank. Depuis qu'elle est opérationnelle, l'Ecobank Academy est devenue une plaque tournante pour les dirigeants d'Ecobank du monde entier pour se réunir et recevoir un développement de gestion de classe mondiale.

### Campus de l'Académie Ecobank

Le centre principal de l'Académie Ecobank est situé à Lomé, au Togo, à proximité du siège mondial du Groupe Ecobank. Les installations de formation d'Ecobank Academy ont été soigneusement conçues pour accueillir des formations et des conférences pour le personnel d'Ecobank et les délégués invités d'organisations externes. En tant que centre de formation et de conférence, Ecobank Academy dispose d'une gamme impressionnante d'installations, notamment un auditorium, des salles de conférence, une bibliothèque et des installations technologiques, un salon et une salle sociale. Il dispose également d'installations hôtelières privilégiées à proximité où les délégués sont hébergés pendant la formation.



## Souleymane Touré

Directeur Général ECOBANK  
Togo

« Nous pouvons poser des actes qui, progressivement, pourront nous permettre de transformer des compétences locales »

**En termes de compétences et d'effectifs dans votre secteur d'activités, parvenez-vous à recruter des profils adéquats pour l'atteinte de vos objectifs ?**

Pour moi, la problématique des RH ne se résume pas uniquement à un département en charge des questions relatives aux ressources humaines au sein d'une organisation. En effet, ce sujet de réflexion d'une extrême importance tire sa source en amont, c'est-à-dire depuis la formation académique dispensée dans nos établissements. Sinon, nous sommes convaincus que les professionnels des ressources humaines ont une parfaite maîtrise de ce qui est attendu d'eux dans le cadre de leur métier mais la difficulté qui se pose aux organisations est de savoir si le besoin en termes de compétences est conforme à l'offre actuelle du marché. C'est donc cette inadéquation entre la formation et les emplois sur laquelle, ensemble, il va falloir absolument se pencher pour pouvoir résoudre les problématiques RH dans notre pays.

**Est-ce que cela ne supposerait pas une solution plus en profondeur devant réunir les acteurs de l'écosystème RH togolais ?**

En effet ! Je pense à ce niveau que nous

devons adopter une approche plus holistique et plus stratégique permettant de repenser notre système en profondeur. A titre d'exemple, pensez-vous que les curricula de formation dans nos établissements sont encore adaptés aux besoins des entreprises à l'ère de l'évolution technologique ? Non, je ne crois pas. Face à cette réalité, en termes de compétences, bon nombre d'entreprises devront se tourner vers l'extérieur, la diaspora disons, pour recruter des profils dont nous ne disposons pas, et qui coûtent extrêmement chers pour les entreprises.

La solution pour nous c'est de privilégier l'insourcing en faisant en sorte de privilégier le marché local pour les questions de recrutement qui, aujourd'hui, n'est pas à même de répondre aux besoins de nos organisations. La solution ne sortira certainement pas d'un chapeau magique aujourd'hui, mais ensemble, nous pouvons poser des actes qui, progressivement, pourront nous permettre de former des compétences locales à même de répondre aux enjeux actuels et futurs de nos organisations.

**Le groupe Ecobank est fort de plus de 44 nationalités. Cette diversité culturelle relève-t-elle d'une stratégie ou du fait du**

**hasard ?**

Ce que nous observons est le résultat d'une stratégie savamment pensée. A un moment donné, les dirigeants du groupe se sont dits qu'il était temps d'aller à travers le monde pour recruter la diaspora africaine formée et qui a mis son savoir-faire à la disposition des organisations occidentales, américaines ou asiatiques. Le moment était certainement venu pour Ecobank de profiter de cette expertise et des pratiques internationales, bien entendu, en tenant compte de nos spécificités locales.

**Toutes les actions entreprises pour le développement des collaborateurs Ecobank illustrent une certaine symbiose entre le top management de l'institution et la Direction des RH...**

Absolument ! Et cela est très important. A mon avis, le DRH est tout aussi stratégique que le DFC, sinon il pourrait même bénéficier d'une importance plus grande. Une organisation ne peut pas être pérenne s'il n'existe aucune symbiose entre le Directeur général et les deux autres piliers de l'entreprise à savoir le Direction du Capital humain et la DFC.



## Constant Yao Djeket

Directeur Général NSIA  
Assurances Togo

### « Faire monter nos collaborateurs en compétences afin de préparer la relève »

**Avec les ambitions du groupe NSIA, parvenez-vous à recruter aujourd'hui des profils à même d'accompagner vos projets de développement ?**

Il est évident qu'aujourd'hui nous avons du mal à trouver certains profils même au niveau technique du métier de l'Assurance. Le constat général est qu'il y a une rareté de compétences surtout dans le domaine du digital au plan local. Par exemple, notre structure veut dynamiser sa communication digitale mais elle éprouve d'énormes difficultés à trouver des collaborateurs pointus dans le domaine. J'avoue que nous ne sommes pas de très gros recruteurs mais lorsque nous recherchons des profils, c'est évidemment que nous visons des ressources humaines de qualité.

**Dans le dispositif RH de NSIA, avez-vous prévu des outils pour préparer la relève à certains postes clés ?**

Au niveau du groupe NSIA, nous avons mis en place la NSIA Academy cette année pour former justement les collaborateurs de tous les pays qui

ont du potentiel pour les préparer aux fonctions de Direction. L'idée, c'est qu'en interne nous parvenions à faire monter, petit à petit, nos collaborateurs en compétences afin de préparer la relève. Voici un ensemble de choses que nous avons entrepris..

**Vous êtes vous-même expatrié au Togo. Comment s'est faite votre intégration et comment parvenez-vous à manager vos collaborateurs, tous togolais ?**

Je n'ai aucun souci pour manager des collaborateurs de cultures différentes parce que je suis moi-même expatrié depuis 13 ans maintenant. En Afrique, j'ai fait la Guinée, le Mali, et plusieurs autres pays hors du continent. Donc je n'éprouve aucune difficulté en termes d'intégration lorsque j'arrive dans un pays. Particulièrement ici au Togo, l'expérience a été un peu différente parce qu'à mon arrivée, je devais conduire une vaste restructuration devant déboucher sur des suppressions de postes, etc. J'avoue que ça été un peu difficile quand même au début mais ce n'était que

passager (rires).

**Votre point de vue sur l'importance de la fonction RH au sein de NSIA bien que la restructuration vous contraigne à vous séparer de certains collaborateurs pour le moment...**

La fonction RH est une fonction centrale au sein de toute organisation à l'évidence. Le métier est actuellement en train de changer à l'ère du digital. C'est vrai qu'avec la Covid, nous avons pu tester le travail à distance mais je pense que ce sont des choses sur lesquelles il y a des réflexions à mener pour ne pas que ces pratiques soient déployées uniquement en temps de crise.

Je crois également qu'il existe d'autres sujets qui doivent cristalliser nos attentions ; ce sont des problématiques comme la gestion des carrières, la formation du personnel qui, à mon sens, devront être mieux organisées que ce que nous observons actuellement. Voici autant de challenges qui rendent la fonction RH indispensable.





## Mansour Touré-Tia

### Directeur Général KEKELI Efficient Power

**Est-ce que KEKELI dispose de RH adéquates par rapport à ses enjeux de production ?**

KEKELI dispose de la première centrale à cycle combiné du Togo. C'est bien nous qui avons introduit cette technologie nouvelle dans le pays. Lors des recrutements, il était difficile pour nous de trouver des profils adéquats pour la faire tourner. Les métiers techniques nécessitent la compétence de base et une formation au métier ou à la spécification. Donc dans notre cas, nous avons plutôt visé des profils de collaborateurs, avec une expérience dans le domaine industriel, que nous avons formés.

Comme ERANOVE le fait dans toutes ses filiales, nous avons investi dans la formation en prenant appui sur les procédures déjà rédigées afin de mettre ces nouveaux collaborateurs dans le moule. Il faut dire que notre cas était assez particulier étant donné que l'entreprise était nouvelle avec le recrutement de collaborateurs issus d'un autre environnement et qu'il a fallu inscrire à la fois dans la démarche d'un groupe et dans une procédure métier. J'avoue que c'était un véritable défi auquel nous avons fait face.

**Quelles ont été les premières actions entreprises au lancement du projet ?**

Pour lancer le projet nous avons été contraints de revoir les niveaux de qualification parce que nous ne disposions pas assez de profils

techniques conformes à nos exigences. Mais nous avons mis un point d'honneur sur la formation métier afin de pallier la situation. En plus de ces formations, nous avons initié un programme d'immersion dans lequel la plupart de nos collaborateurs se sont rendus dans nos usines à l'extérieur du Togo notamment à CIPREL et CIE en Côte d'Ivoire.

**Comment êtes-vous parvenus à gérer à la fois ce double brassage culturel et métier depuis la création de cette entreprise ?**

Le secret de cette prouesse réside dans le fait que nous avons pris appui sur les procédures et méthodes écrites au niveau du Groupe. C'est vrai que la centrale thermique du Togo était nouvelle mais il existait déjà des unités en exploitation au niveau du groupe ERANOVE. Donc il fallait juste les amener à prendre place dans la machine. Pour cela, nous avons prioritairement sollicité des experts de la Côte d'Ivoire sur les parties Production et Maintenance pour former les équipes. Et aujourd'hui le résultat est là. Le défi pour nous était que l'équipe en construction soit confiante afin de nous assurer que les RH togolaises sont à même d'exploiter un tel équipement. Je crois que nous sommes de plus en plus rassurés.

**Au regard des actions RH initiées par KEKELI, quelle relation entretenez-vous avec votre DRH ? Est-ce un tandem ou un duo ?**

**« Nous assurer que les RH togolaises sont à même d'exploiter un tel équipement... »**



Ayant intégré l'une des filiales du groupe ERANOVE depuis une vingtaine d'années, nous avons eu la chance de connaître le Président Marcel Zadi Kessy.

Il nous a inculqué que l'homme est au cœur de tout. Le Président a recruté à l'époque des experts, des techniciens, etc. dans les filiales CIE-SODECI mais il restait le maître de la gestion des RH au sein de ces structures. C'est donc ce message fort qui nous a guidé quand on sait que le premier gestionnaire des RH au sein d'une organisation est le DG. Le DRH n'est qu'un délégataire. Donc pour que la collaboration DG et DRH puisse fonctionner, ceux-ci doivent fonctionner en tandem. C'est ainsi que je perçois cette collaboration.

**Un mot sur les questions de fidélisation du personnel. Outre la politique sociale du groupe ERANOVE, quels sont les outils que KEKELI a pu développer en direction de son personnel ?**

Je pense que la politique générale du groupe ERANOVE est une force que nous pouvons partager à l'écosystème RH du Togo. Au travers de cette politique, nous avons mis en place des dispositifs de transport du personnel qui, pour nous, semblaient quelque chose de logique, mais apparaissaient comme quelque chose de nouveau au Togo. Nous avons créé une cantine au sein de KEKELI avec une contribution assez modeste de la part des collaborateurs. L'ensemble des collaborateurs ainsi que leurs ayants droit sont couverts par une assurance maladie dès le premier jour de leur prise effective de service. Outre ces mesures, tous les salariés sont déclarés à la Caisse de sécurité sociale. Il y a également la formation ainsi que le dialogue social instauré au sein de l'entreprise au cours duquel tout collaborateur a la possibilité de s'exprimer et d'avoir accès au Directeur général. Je pense que la fidélisation va au-delà d'une question d'ordre salarial. Pour cela, il faudrait que les salariés se sentent à leur aise dans un environnement où il fait beau vivre et auquel chacun peut se sentir heureux d'appartenir.



« L'action du  
Gouvernement :  
ajuster le dispositif  
de formation de  
manière à ce que  
l'économie nationale  
puisse disposer (...)  
de compétences dont  
nous avons besoin »

**Kossi Tsiglo**

**Directeur Général Agence  
Nationale Pour l'Emploi (ANPE)**

**Dites-nous quelques mots sur l'ANPE, l'institution dont vous êtes à la tête...**

L'Agence Nationale Pour l'Emploi est une institution qui se positionne comme l'intermédiaire entre les employeurs et les demandeurs d'emplois du Togo. A ce titre, elle accompagne l'Etat dans l'anticipation des besoins en compétences pour la dynamisation de l'économie de notre pays.

Ce jour même, nous devons présenter devant l'Assemblée nationale le nouveau plan stratégique de l'ANPE 2023-2027. Au titre de ce plan stratégique, nous ambitionnons d'accompagner la dynamique sectorielle impulsée par le Gouvernement à travers la réalisation d'études sectorielles dans les secteurs porteurs de croissance à l'effet d'avoir un portrait-robot des besoins en formation d'aujourd'hui et de demain. Cela, de sorte à faire un rapprochement entre ces besoins et l'offre de formation. Bien évidemment, après un tel exercice, il se dessine une adéquation ou encore bien sûr un écart. L'action du Gouvernement consistera à ajuster le dispositif de formation de manière à faire en sorte que

l'économie nationale puisse disposer, à termes, de compétences dont nous avons besoin.

**Quels sont les rapports de l'ANPE avec le secteur privé ?**

Sans nul doute, nous entretenons d'excellents rapports avec le secteur privé en ce sens que nous mettons à la disposition de ce secteur un capital humain adéquat. C'est un travail professionnel qui est fait avec les outils requis au même titre que les cabinets privés de recrutement et de placement. Nous œuvrons actuellement au recrutement de près de 15.000 employés pour la plateforme industrielle d'Adétikopé dans le secteur du textile. Nous recrutons donc des jeunes que nous mettons à la disposition de la plateforme que le ministère chargé de l'Enseignement Technique et de la Formation Professionnelle forme au métier. Les deux métiers pour lesquels nous recrutons sont les couturiers industriels et des formateurs qui sont à ce jour en cours de formation. Nous avons déjà recruté pour de grandes entreprises dont Lomé Containers Terminal pour qui

nous avons constitué tout le personnel ; nous avons également recruté tout le personnel de l'Institut d'Assurance maladie (INAM). Nous avons donc recruté le personnel pour bon nombre de grandes structures aussi bien du privé que du public.

**Existe-t-il une plateforme d'échanges multipartites entre l'ANPE, le secteur privé ainsi que les autres acteurs du domaine de l'emploi en dehors des actions avec certaines entreprises privées et publiques ?**

Il y a dans le cadre du Conseil national du dialogue social, les acteurs tripartites dont le Gouvernement, les employeurs ainsi que les organisations syndicales des travailleurs pour discuter les questions liées au monde du travail. Mais, généralement, les restitutions vont plutôt dans la pacification des relations professionnelles, du renforcement du dialogue social et de la paix sociale au niveau des entreprises.



## Raouf Boukari Bâ

Directeur du Cabinet LABCOSSE  
Expert en développement organisationnel et RH

**« Les DRH doivent, eux-mêmes, trouver leur place au sein des organisations parce que cela ne fera pas avec une note de service »**

**L**es sommets stratégiques sont toujours dans l'attente de la valeur ajoutée de la fonction RH. Ils perçoivent encore la DRH comme une fonction de coût et non de profit. Le DRH doit se vendre, se donner de la valeur à travers son influence dans les prises de décisions stratégiques de l'organisation, faire passer sa direction de service de coût à service de profit. Bien évidemment, cela passe par un très bon profil et une compétence avérée du DRH. La prise de conscience de notre rôle dans les organisations doit venir de nous, les DRH. C'est aux DRH de prouver qu'ils apportent de la valeur à l'organisation mais dans notre

écosystème togolais actuel, il faut avouer que cela tarde à être effectif. Beaucoup restent aujourd'hui dans leur zone de confort qui est la gestion du personnel. Pourtant, ils sont appelés à aller au-delà en prenant une place importante dans le développement stratégique de l'entreprise, à être des partenaires d'affaires des autres directeurs et se positionner comme des coaches de l'ensemble du personnel y compris parfois le DG. Pour ça, ils doivent se former, se mettre à niveau des évolutions des métiers et leurs outils et travailler sur eux-mêmes. Ils doivent, eux-mêmes, trouver leur place parce que cela ne se fera pas avec une note de service.

## Edmond Comlan Amoussou

Président de Conseils Réunis / Président d'Honneur ATGRH

**« La conscience de la GRH se met tout doucement en place avec le désir de faire appel aux meilleurs »**

**L**e tableau de la place de la fonction RH au sein des organisations est assez complexe, avec beaucoup de figures... Autant dans les entreprises de grandes tailles, particulièrement celles qui opèrent au niveau international, nous avons des pratiques de haut niveau avec des DRH fort compétents qui participent aux groupes stratégiques, autant dans les milieux des PME, les choses commencent à bouger un tout petit peu. C'est maintenant que s'éveille la conscience de la gestion des ressources humaines dans ces structures. Même dans l'administration publique c'est le même constat, la conscience de la GRH se met tout doucement en place avec le désir de faire appel aux meilleurs. Aujourd'hui, on parle de business partner mais si nous ne sommes pas outillés, si nous ne nous affirmons pas par

notre travail et notre capacité à apporter du changement et du profit à l'entreprise, nous n'y arriverons pas. Un DRH qui ne maîtrise pas la masse salariale en lien avec la profitabilité que le groupe exige, ne peut pas apporter des solutions de développement à son entreprise. Tous les métiers convergent vers les RH notamment, le droit, la psychologie, les sciences économiques etc. Et, vu qu'il n'existe pas de filière typiquement RH, notre challenge aujourd'hui est de dispenser une formation de base de qualité à nos jeunes afin qu'en plus de cette formation de qualité, ils puissent, dans l'avenir, se reconvertir en GRH compétents et compétitifs. Un bon DRH, c'est celui qui gravit tous les échelons de la fonction, c'est-à-dire du poste d'Assistant RH jusqu'à celui de DRH voire de DG de l'entreprise.





## Angelo Atsou

RRH KEKELI EFFICIENT POWER

### « La responsabilité de la légitimité de la fonction RH revient donc aux professionnels RH »

**L**a fonction RH, pendant un moment, a toujours été considérée comme une fonction administrative dont on pouvait se passer. Cette fonction n'était logée à la même enseigne que des fonctions de la finance, la logistique, de la technique commerciale, etc. Par rapport donc aux enjeux de la fonction, les directions RH des structures ont dû batailler pour légitimer la place de la fonction RH au sein des entreprises. Résultat, nombre de DRH siègent aujourd'hui dans les Comités de Direction ou sont associés aux décisions stratégiques de leurs entreprises, ce qui n'était pas toujours le cas. La responsabilité de la légitimité de la fonction RH revient donc aux professionnels RH. Si nous revendiquons une certaine place pour la fonction, il faut que les professionnels RH puissent prouver à suffisance aux chefs d'entreprises que nous sommes des partenaires

stratégiques qui accompagnent la croissance de l'entreprise. Il est donc important que les RH comprennent les enjeux de l'entreprise pour accompagner le business en mettant à disposition des hommes pour atteindre des objectifs donnés. Dans cette nouvelle posture qui est demandée aux professionnels RH, il n'y a pas que la perception sur la fonction qui change mais l'approche en elle-même change également. En effet, les DRH sont aujourd'hui des partenaires stratégiques des DG. Pour accompagner la stratégie de l'entreprise, les DRH doivent changer leur approche et regarder dans la même direction que le Directeur général qui est porteur de cette stratégie permettant d'atteindre les objectifs définis par le Conseil d'administration. C'est donc pour moi une révolution dans la fonction RH et non un changement basique de dénomination.

## Sylvie Massan Afatchao Agordome

Chef Département Ressources Humaines Chargée des Moyens  
Généraux-FIDELIA ASSURANCES S.A

### « La fonction RH a de beaux jours devant elle... »

**L'**orientation de la fonction RH vers le rôle de HR Business Partner illustre parfaitement les grandes évolutions que connaît la fonction RH depuis plusieurs années. Traditionnellement considérée comme une fonction qui « coûte » plus qu'elle ne « rapporte », une approche en termes de business de la fonction RH contribue à replacer celle-ci au cœur de la stratégie de l'entreprise et à en faire un acteur majeur de son efficacité dont l'objectif est la création de valeur ajoutée. Aussi, la digitalisation des outils RH a permis de multiples avancées au niveau des ressources humaines, à commencer par un gain de temps et une meilleure productivité. L'automatisation de certaines tâches permet au DRH un gain de temps afin de se concentrer sur l'accompagnement des collaborateurs. La progression du web et l'évolution des réseaux sociaux contribuent grandement à

l'accélération du processus. La crise sanitaire du Covid-19 met en lumière l'urgente nécessité pour l'organisation de la digitalisation de ses processus et pratiques de travail, une transformation perçue comme garante de sa survie et sa performance future. La fonction RH a joué un rôle majeur dans ce processus en tant qu'acteur de changement. Ainsi donc, avec la crise sanitaire, de nouveaux métiers de la fonction RH ont vu le jour à l'instar de la gestion du télétravail, le e-recrutement, e-learning etc. Grâce au digital, le DRH dispose désormais des données en temps réel, ceci lui permettra de détecter des besoins en termes de compétences et de mettre en relation des collaborateurs avec ces mêmes compétences. Au regard de ce qui précède, nous pouvons dire que la fonction RH a de beaux jours devant elle dans un monde où la concurrence entre les organisations devient de plus en plus rude.





## Jean-Claude Dogo

Président de l'Association Togolaise  
des Gestionnaires des RH,  
Secrétaire Général - Brasserie BB Lomé



**Il faudrait que les managers  
RH puissent s'imposer par  
leur apport stratégique  
au business de leurs  
organisations respectives**

M. Jean-Claude Dogo est le Président de l'Association Togolaise des Gestionnaires des RH. Elu à la tête de cette association en avril 2017, M. Dogo est, par ailleurs, le Secrétaire Général de la Brasserie BB à Lomé, après avoir été, pendant 5 ans, le DRH de la même entreprise. Au travers d'activités diverses dont des cafés RH, des petits-déjeuners RH, des afterworks, etc., le Président Dogo essaie de faire revivre l'association en y rassemblant un grand nombre de cadres de la fonction RH. Ainsi, il entend redonner, à la fonction RH, ses lettres de noblesse. Interview.

### **L'ATGRH est forte de combien de membres à ce jour ?**

Nous avons autour de 70 membres inscrits, mais en dehors de ce chiffre, nous enregistrons des sympathisants qui prennent régulièrement part à nos activités. Nous travaillons en tout cas à doubler ou même tripler le nombre d'adhérents à notre association.

### **Qu'est-ce qui a motivé la mise en place de cette association ?**

Je dirais que c'est principalement la prise de conscience de ce qu'il fallait redonner à la fonction RH, ses lettres de noblesse parce que celle-ci est une fonction centrale dans le développement de toutes les organisations. Il était important pour nous que chacun des acteurs du domaine des RH sache qu'il concourt, à travers ses actions, à rendre la fonction RH dynamique et prospère au sein de l'entreprise ; pour autant qu'elle soit bien comprise et bien managée dans l'entreprise.

### **« Lui redonner ses lettres de noblesse ». Est-ce que cette expression suppose que la fonction RH n'était pas bien perçue par certains dirigeants d'entreprises ?**

En effet, c'est un fait. Mais, il ne faudrait pas jeter la faute sur les autres. Il faudrait que les managers RH eux-mêmes puissent réussir à s'imposer par leur apport stratégique au business de leurs organisations respectives. Aussi, faudrait-il que ceux-ci parviennent à s'approprier les concepts nouveaux dans lesquels évolue la fonction RH. Cela suppose qu'ils puissent appréhender ces notions de façon efficace pour le bien de l'entreprise.

### **Aujourd'hui, il est de plus en plus question pour les professionnels RH de se transformer en véritable partenaire stratégique dans leurs organisations respectives. Ici au Togo, cette approche est-elle vraiment épousée par les professionnels RH ?**

Pour le moment, ce sont des notions que nous essayons de promouvoir au fur et à mesure au sein de la communauté RH du Togo. C'est un travail de longue haleine qui a été malheureusement mis en veilleuse deux années durant du fait du contexte de la pandémie de la Covid. Pour le moment, nous nous retrouvons de temps à autre pour des activités autour d'un thème mais nous n'avons pas encore atteint notre rythme de croisière durant lequel nous allons certainement aller dans le sens de cette approche.

### **Quelle relation entretenez-vous avec les autres associations RH sœurs de la sous-région ?**

Nous entretenons des relations très cordiales avec certaines associations RH sœurs. Nous avons eu notamment à mener des activités avec celle du Bénin. En 2019, nous avons organisé ensemble des journées nationales des ressources humaines au cours desquelles l'association béninoise s'était rendue dans notre pays trois jours durant. De notre côté également, nous nous sommes rendus à Cotonou pour un séjour de la même durée dans le cadre de ces journées. Juste pour vous dire que nous avons des relations empreintes de la plus grande cordialité et du désir de chacun d'apprendre des expériences de l'autre.

Nous entretenons, bien entendu, des relations avec d'autres associations de la sous-région notamment en Côte d'Ivoire, au Sénégal, au Mali, au Maroc, etc. En tant que Président, j'ai été parfois invité à des rencontres et vice-versa.

### **De façon générale, comment la fonction est perçue au sein des organisations par bon nombre de personnes selon vos lunettes ?**

*L'un de nos grands chantiers est l'évolution, à termes, de l'Association vers un Ordre des Gestionnaires des RH. Pour le moment, nous sommes certes, une association mais aimerions, dans les plus brefs délais, changer de statut*

C'est une question un peu complexe parce qu'il existe divers angles de perception que je ne pourrai interpréter. Sinon, ce que je crois que nous partageons tous, en tant que managers, c'est la prise de conscience de ce qu'il s'agit d'une fonction capitale pour le développement de n'importe quelle institution ou entreprise. Il importe donc de la développer parce que c'est une fonction incontournable.

### **Quelles sont selon vous les principales difficultés auxquelles la fonction RH est confrontée ?**

La principale difficulté pour moi, c'est peut-être la perception que certains top managers sont sur une position un peu figée alors qu'il faudrait considérer la fonction RH comme un métier dynamique et en constante évolution étant donné qu'elle implique le capital humain. Il ne faudrait pas rester sur des schémas décidés d'avance mais plutôt évolutifs. C'est sûrement cette perception erronée qui est à l'origine des quelques difficultés que nous pouvons rencontrer dans notre métier.

### **Qu'est-ce qui est fait au niveau de l'Association pour changer la donne ?**

Les séminaires et les rencontres autour de divers thèmes permettent de s'approprier, petit à petit, une vision moderne de la fonction RH et de son importance au sein des entreprises. Je pense que c'est par ce travail de sensibilisation, au premier degré, au niveau des acteurs RH, que nous parviendrons à définitivement disséminer la perception correcte sur la fonction qui va nous permettre d'avancer afin d'être beaucoup plus efficaces.

### **Votre pays accueille la première édition des rencontres pays RH Mag qui se tiendront le 1er et 2 décembre à Lomé. Vos impressions sur cette activité qui, certainement, viendra donner un coup de fouet à vos actions...**

Nous sommes très honorés d'accueillir la première édition de ces rencontres pays RH Mag. Nous allons travailler à ce qu'il y ait le plus grand nombre de participants afin de repartir sur de nouvelles bases pour ce qui est de notre association. C'est certain qu'une rencontre internationale de ce genre nous apporterait beaucoup en termes d'avancée pour la fonction afin de repartir du bon pied dans toutes les activités.

### **Quels sont les grands chantiers sur lesquels l'ATGRH entend s'engager aujourd'hui ?**

L'un de nos grands chantiers est l'évolution, à termes, de l'Association vers un Ordre des Gestionnaires des RH. Pour le moment, nous sommes certes, une association mais aimerions, dans les plus brefs délais, changer de statut. C'est ce que je peux appeler notre plus grand chantier qui va certainement occuper la majeure partie de notre temps et de nos activités.



## Jonas Daou

Président de l'Association des  
Grandes Entreprises du Togo

« Nos compétences locales, made in Togo,  
accompagnent la performance de nos  
entreprises »



### **Pensez-vous que les défaillances dans nos sociétés peuvent impacter le choix des Hommes dans nos Organisations ?**

Nos sociétés ont été tellement transformées que parfois nous commettons des impairs sans nous en rendre compte. Le cas de l'exclusion des femmes à certains postes ou à certains niveaux de la société en est un exemple patent. J'ai une partie de mon activité qui est essentiellement composée de manutention, un métier pas très adapté aux femmes selon certains. Mais il a seulement fallu que nous achetions 3 ou 4 chariots élévateurs pour nous rendre compte que les femmes sont, à ce niveau, aussi efficaces que les hommes. Sinon pour le reste, c'est une question d'adaptation. Par exemple, lorsque vous recrutez un handicapé, vous ne lui demandez pas de travailler de la même manière que les autres. Il suffit simplement d'aménager votre infrastructure de sorte à l'adapter à

la personne en face. Vous ne pouvez pas donner le même outil à des personnes différentes et espérer les mêmes résultats. Tout est une question d'adaptation des

*Nos sociétés ont été tellement transformées que parfois nous commettons des impairs sans nous en rendre compte. Le cas de l'exclusion des femmes à certains postes ou à certains niveaux de la société en est un exemple patent*

outils et même des hommes. Les cultures même évoluent et s'adaptent également, donc c'est notre rôle, en tant qu'humains, d'en faire de même. Nous devons faire confiance aux femmes et aux hommes de nos entreprises, les challenger et ils nous surprendront.

**Le recrutement de jeunes managers en position de management d'équipes ne peut-il pas être conflictuel avec notamment les seniors qui composent ces équipes ?**

Il ne faudrait pas voir cette situation en apparence comme un conflit mais plutôt comme un atout qui devra être certainement appréhendé avec le temps. Je pense même qu'aujourd'hui, il revient aux seniors de chercher à s'adapter au management de la jeune génération et non l'inverse. C'est Steve Jobs qui avait très bien compris l'entreprise d'aujourd'hui

## **Il faut que les collaborateurs fassent preuve d'adaptabilité parce que l'environnement du travail évolue à une vitesse fulgurante...**

lorsqu'il disait : « Cela n'a aucun sens d'embaucher des gens intelligents et de leur dire quoi faire. Nous embauchons des gens intelligents pour qu'ils puissent nous dire quoi faire ». Il faut que les collaborateurs fassent preuve d'adaptabilité parce que l'environnement du travail évolue à une vitesse fulgurante à l'image de l'histoire des entreprises comme Shell ou Samsung. Si donc les gens que vous embauchez n'ont pas la capacité d'apporter du nouveau savoir-faire, d'adapter votre organisation et que c'est vous qui devez continuer à leur dire ce qu'il faut faire, alors c'est l'échec assuré. C'est donc important d'avoir aujourd'hui des jeunes qui intègrent nos entreprises avec leurs compétences pour préparer les challenges de demain déjà à nos portes. Il faut leur permettre d'accéder à des postes stratégiques qui intègrent déjà les nouveaux besoins. Et on ne peut régler ces questions qu'en disposant de ressources humaines adaptées et les plus agiles possibles.

**Président, votre avis sur ceux qui pensent que les DRH sont les futurs directeurs généraux des entreprises (Rires)...**

Je partage cet avis mais je suis désolé de vous dire que ce n'est pas dans le futur mais nous y sommes déjà ! Dites-moi, lorsque vous décidez de construire une usine industrielle, à ce moment précis, de qui avez-vous besoin ? C'est d'un directeur des travaux pour bâtir l'architecture de cette infrastructure. La seconde étape sera de payer les fournisseurs, s'assurer d'une gestion efficace des comptes. De qui aurez-vous besoin ? C'est bien d'un directeur comptable et financier. Une fois sur le marché, vous aurez besoin d'être connu, de vendre vos produits, de rembourser vos dettes. Ce sera bien l'apanage d'un directeur commercial et communication. Une fois toutes

ces personnes parfaitement installées dans leurs domaines de compétences respectifs, de qui aurez-vous en tant que chef d'orchestre pour mettre tout cela en musique ? C'est bien d'un DRH. Voici la réalité des faits et cela fait sens. Pour un chef d'entreprise qui décide de s'engager dans un business, la priorité à ce moment est de se doter de l'essentiel des compétences pouvant être à même d'asseoir l'ossature de celui-ci. Une fois l'entreprise assise, en pensant à sa réorientation ou en se projetant vers l'avenir, cela devient une question de RH et de leadership. En général, ce n'est pas nécessairement le background dont disposent ces personnes dont on a besoin, mais plutôt leur capacité d'anticipation sur les humains. C'est pour cela que l'on estime que le premier DRH d'un département, c'est le chef de ce département au regard de objectifs RH qui lui sont assignés. Juste pour dire que cette assertion présente parfaitement le tableau mais cela va malheureusement bien au-delà. C'est en cela que la fonction RH devient une fonction clé de l'entreprise, d'où leur position de partenaire stratégique au sein des organisations.

**De plus en plus, beaucoup d'observateurs perçoivent une Afrique décomplexée qui est en train de s'imposer au monde dans divers domaines notamment avec ses RH. Que dites-vous sur le niveau de recours de l'expertise locale au sein de nos entreprises ?**

En général, nos entreprises sont composées de beaucoup de locaux. Nos compétences locales, made in Togo, accompagnent la performance de nos entreprises. Nous n'avons pas la prétention de vraiment tout savoir, raison pour laquelle lorsque nous avons besoin d'apprendre dans un domaine donné, nous allons chercher l'expertise mais il faut la limiter dans le temps. Je ne vais pas me permettre d'affirmer que le recours à l'expertise expatriée n'est pas une bonne chose parce que j'ai été également expatrié à une certaine époque de ma vie. Pour dire que c'est un processus orienté dans les deux sens. Cependant, après tout, je pense que la notion d'expertise doit reposer prioritairement sur une confiance inébranlable dans le modèle à promouvoir. Au fil du temps, ce choix peut révéler certaines insuffisances. Le

plus important, ce n'est pas de perdre le temps sur ce qui nous manque, mais c'est plutôt de nous concentrer sur ce qu'on peut construire pour le rayonnement de notre continent.

**Comment est-ce que vous êtes parvenu à piloter vos RH durant la période de la Covid ? Votre regard sur cette nouvelle forme de travail appelée travail hybride ?**

La Covid a certainement frappé de plein fouet bon nombre d'entreprises les obligeant pour certaines à mettre la clé sous le paillason et pour d'autres à se réinventer ou adapter leurs process. En même temps, on ne peut aussi se contenter uniquement de trouver des inconvénients en une crise. En effet, la Covid a accéléré un certain nombre de transformations dans bien des domaines, notamment dans l'industrie, le digital, etc... Il faut savoir saisir les opportunités dans les crises que nous vivons, cela est possible seulement pour les personnes ambitieuses et qui y sont préparées. Et donc pour moi le problème en Afrique n'est pas lié à une question d'adoption de la technologie mais, je pense, plutôt à un déficit de RH capables de se positionner comme des champions dans son utilisation, son adaptabilité et dans sa transformation. C'est en cela que réside l'avenir des organisations locales et de l'Afrique.

***C'est donc important d'avoir aujourd'hui des jeunes qui intègrent nos entreprises avec leurs compétences pour préparer les challenges de demain déjà à nos portes. Il faut leur permettre d'accéder à des postes stratégiques qui intègrent déjà les nouveaux besoins***



## Lancement des Rencontres pays RH Mag à Lomé

# Les acteurs de l'écosystème RH du pays annoncent déjà les couleurs

Placées sous l'égide des plus hautes autorités togolaises, les « Rencontres Pays RH Mag » seront co-organisées avec des acteurs clés de la région tels que les cabinets internationaux DELOITTE et AFRICSEARCH, en partenariat avec l'Association Togolaise des Gestionnaires des Ressources Humaines (ATGRH).

C'est à Ange Tra Bi, Directeur de Publication de RH Mag, initiateur de ces rencontres, qu'est revenue la responsabilité de présenter l'opportunité de ce cadre, un cadre unique d'échanges approfondis, de partage d'expériences et de renforcement de capacités. « Ces rencontres permettent à chaque acteur, Etat et entreprises privées, de trouver les solutions les plus appropriées aux contraintes qui sont respectivement les leurs. C'est toute la vocation des « Rencontres Pays RH Mag », a-t-il expliqué. Poursuivant, il a révélé que cet événement de dimension régionale est appelé à se tenir de façon tournante dans les capitales africaines. A cet égard, l'édition 2022 s'adresse spécifiquement

aux acteurs au sens large de l'écosystème RH du Togo et du Bénin, aussi bien des sphères publiques que privées et se tiendra les 1er et 2 décembre prochains à Lomé au Togo.

En termes de format, les « Rencontres Pays RH Mag » combineront des panels de haut niveau en sessions plénières, des conférences ainsi que des ateliers de formations sur des sujets techniques et relativement pointus. Ils porteront, entre autres, sur les thématiques suivantes : Adéquation emploi et formation professionnelle ; Ressources Humaines et secteur d'avenir ; Pesanteur culturelle et performances des RH : Soft skills et adaptabilité ; Politique sociale des travailleurs ; Culture de l'habitat, pression liée à l'endettement et performances organisationnelles, etc.

Notons que Eric Tamandja, Secrétaire permanent de la Coalition Nationale pour l'Emploi des Jeunes a, au nom de Mme la Ministre Myriam Dossou-D'Almeida, lancé cette cérémonie.



*Eric Tamandja, Secrétaire permanent Coalition Nationale pour l'Emploi des Jeunes (CNEJ)*

## Propos recueillis...



### Thierry Affanoukoè

Journaliste

**« Il faudrait se mettre en réseau, (...) partager les expériences et positionner ce métier »**

Je crois que c'est une bonne initiative de mettre ensemble les Responsables RH, afin de discuter de leur métier, dans la mesure du possible, afin d'aller de l'avant. Vous convenez avec moi que gérer les hommes, n'est pas chose aisée. Il faudrait se mettre en réseau, se concerter, partager les expériences et positionner ce métier qui est un job noble.

### Dr Affo

Enseignant-chercheur en RH-  
Université de Lomé

**« Je prendrai part activement à cette rencontre parce c'est dans ce domaine que j'exerce »**

J'ai beaucoup aimé cette activité, car je travaille sur la fonction RH. C'est un plaisir pour moi et je crois que si tout va bien et que mon agenda le permet, à la date indiquée, je prendrai part activement à cette rencontre parce c'est dans ce domaine que j'exerce.



### Roméo Toovi

Auditeur senior en Système  
d'information chez ÉCOBANK

**« Elle a permis à ce qu'on est un regard assez global sur l'activité RH »**

Je tiens à saluer cette initiative qui est très importante. Elle nous permet d'avoir une vue globale sur l'activité RH. Je pense que c'est une rencontre à perpétuer de sorte qu'elle soit portée par l'ensemble de nos dirigeants. Aujourd'hui, avoir une vue stratégique du business est très important. C'est vrai que les décisions émanent de la direction générale, mais en tant que RRH, c'est très important de s'approprier ces objectifs stratégiques de nos structures respectives afin de démontrer la légitimité de la fonction.



### Kokouvi Edem Yovo

Responsable RH Ecobank

**« La plateforme qui se profile augure de bons auspices pour la fonction RH »**

des problématiques RH essentielles mais beaucoup reste, malheureusement, encore à faire au niveau des professionnels RH que des institutionnels. A titre d'exemple, il y a nécessité que des sujets comme le télétravail soient véritablement encadrés afin d'éviter certaines incompréhensions sur la nature de ce travail hybride. L'accompagnement institutionnel est vraiment essentiel à ce niveau parce qu'il faudrait que des dispositions soient prises pour faciliter la continuité d'activités pour le personnel qui serait en télétravail même dans un cadre autre que le cadre professionnel. Je pense donc que cette plateforme qui se profile augure de bons auspices pour la fonction RH.



Les rencontres Pays RH Mag sont opportunes en ce sens qu'elles viennent créer un cadre d'échanges sur bon nombre de réflexions auxquelles nos organisations font face. Nous remarquons des avancées notables sur



### Kouman Assogba

RRH dans un Organisme privé

**« Discuter des questions qui touchent notre métier et qui sont, surtout, spécifiques au marché togolais »**

Je trouve que les Rencontres Pays RH Mag sont une initiative particulièrement opportune. Celle-ci nous permet de nous rencontrer et de discuter des questions qui touchent notre métier et qui sont, surtout, spécifiques au marché togolais.

### Thibault Ahounou

Représentant d'un cabinet RH

**« L'initiative est salubre surtout grâce à sa dimension sous-régionale »**

L'initiative est salubre surtout grâce à sa dimension sous-régionale. Celles-ci permettront aux RRH d'échanger, se faire former et aussi comprendre que le métier avance en fonction des différentes synergies et l'environnement qui évolue. Pour moi, c'est important que nous puissions nous positionner sur ces canaux pour pouvoir véritablement acquérir plus d'expériences, en termes de formation et de leadership.





Edition 2023 des rencontres pays  
RH mag

# Les professionnels RH du Bénin déjà en ordre de bataille

En prélude de l'édition 2023 des Rencontres pays RH Mag, les initiateurs se sont rendus à Cotonou, la capitale béninoise pour une rencontre d'échanges avec les professionnels RH du pays. C'était le jeudi 29 septembre 2022 dans un complexe hôtelier de la ville.

Après le lancement de Lomé qui s'est tenu la veille, les initiateurs des Rencontres pays RH Mag Togo-Bénin édition 2022 ont donné rendez-vous aux acteurs de la fonction RH du Bénin pour leur porter l'information de la tenue, les 1er et 2 décembre 2022 à l'Hôtel du 2 Février, de ces rencontres et surtout les inviter à y prendre massivement part.

Placées sous l'égide des plus hautes autorités togolaises, les « Rencontres Pays RH Mag » seront co-organisées avec des acteurs clés de la région tels que les cabinets internationaux DELOITTE et AFRICSEARCH, en partenariat avec l'Association Togolaise des Gestionnaires des Ressources Humaines (ATGRH).

Le Directeur de publication de RH Mag

accompagné de Nelly Tioko, Directrice d'Expertises Locales, par ailleurs Présidente du Comité scientifique desdites journées, ont tour à tour exposé sur le contexte de ces assises ainsi que sur leur contenu scientifique. De nombreux thèmes portant notamment sur : Adéquation emploi et formation professionnelle ; Ressources Humaines et secteur d'avenir ; Pesanteur culturelle et performances des RH : Soft skills et adaptabilité ; Politique sociale des travailleurs ; Culture de l'habitat, pression liée à l'endettement et performances organisationnelles, etc., vont meubler ces 2 jours d'activités. Les professionnels RH présents ont tenu à rassurer les initiateurs de leur entière adhésion à ce projet qui fera certainement écho dans le sous-région ouest-africaine.



## Propos recueillis...



### Claude Sauton

*Gestionnaire RH indépendant*

**« Je souhaite vivement que cette activité soit pérenne »**

Cette rencontre est une véritable opportunité pour nous dans le cadre des nos activités. Je souhaite vivement que cette activité soit pérenne pour booster la fonction RH afin d'être plus performants dans nos organisations respectives.



### Hermine Yamadjakro

*Directrice d'un cabinet RH*

**« Partager des expériences RH et étoffer, également, son carnet d'adresses »**

J'ai suivi avec beaucoup d'enthousiasme la présentation des Rencontres pays RH Mag qui a été faite. J'avoue que je suis ravie de cette initiative qui permettra aux professionnels du métier ainsi qu'à différents managers à divers niveaux de partager des expériences RH et étoffer, également, leur carnet d'adresses afin d'être plus confortables dans leur métier au quotidien.



### Roger Acouetey Aballo

*DRH CNSS Bénin*

**« Vivement ces journées ! »**

C'est une très belle initiative qui vient de voir le jour. Celle-ci nous permettra de faire du réseautage, l'objectif fondamental, et de pouvoir partager nos best practices. Raison pour laquelle, je l'apprécie à sa plus haute valeur. Vivement ces journées !



### Epiphane Adicoun

*DRH PSI ABMS*

**« C'est ensemble que nous serons forts »**

Les rencontres qui nous ont été présentées sont une belle initiative. Je félicite ses initiateurs pour cet engagement parce que nous avons besoin d'évoluer en réseau pour les gestionnaires des RH que nous sommes. Nous avons besoin de nous connaître et échanger sur des problématiques de notre métier. Nous serons fortement attendus à l'heure de faire le bilan concernant nos meilleures pratiques. C'est ensemble que nous serons forts.



### Pélégie Dorégo

*Directrice d'établissement et GRH*

**« Ces rencontres valent leur pesant d'or »**

Je pense que cette rencontre est la bienvenue. Je ne regrette pas d'être venue assister à cette activité parce que les intentions des initiateurs sont bonnes. Ces rencontres valent leur pesant d'or en ce sens qu'il faut absolument rassembler les professionnels d'une même corporation afin de dénicher et valoriser les compétences d'un pays. Nous devons participer à la rencontre de Lomé afin de nous mettre en exergue et recueillir également les spécificités des autres pays participants.



## Laetitia Gadegbeku Epse Ouattara

Directrice pays de Endeavour Mining  
Corporate

”  
À un certain  
niveau de  
responsabilité, il  
n’y a pas que la  
compétence...”

— Se décrivant comme une femme africaine plurielle et internationale, il se trouve que Laetitia Gadegbeku épouse Ouattara est une personne fascinée de l’humain, de la complexité de ce que l’humain représente. « Voilà pourquoi j’aime tout ce qui touche à la sociologie, la psychologie... ». Personne très enjouée, en même temps très focus dans le travail où elle va très vite, Laetitia est une fonceuse car pour elle, « il n’y a pas de porte qu’on ne puisse pas ouvrir... ». Un caractère peu commun qui l’a conduite directement dans l’industrie minière alors que ni son profil, ni son parcours universitaire n’étaient taillés pour ce secteur d’activité. Aujourd’hui, elle est Directrice Pays et Vice-présidente du Groupement Professionnel de la Chambre des Mines de Côte d’Ivoire.

Parcours édifiant à même d’inspirer plus d’un, notamment Wit Emploi qui l’a conviée dans le cadre de la 9ème édition des Meet ups – les 15 privilégiés pour partager son expérience et ses convictions en matière d’insertion professionnelle et d’entrepreneuriat. Nous l’y avons rencontrée et elle s’est prêtée à nos questions.

**Parlez-nous de votre parcours...**

Mon parcours secondaire commence et finit en Côte d’Ivoire, au Lycée Sainte Marie de Cocody. Je suis de la promo Ehimen Valè, les « Femmes de demain », Promotion 1997. À l’issue de mes études secondaires, j’ai entrepris des études en Administration des affaires au Maroc et au Canada où j’ai obtenu un bachelor en 2001 en Marketing et un MBA en 2003. Après mes études, j’ai travaillé au Canada dans des institutions financières à des postes de senior management pour

*J'ai mené plusieurs activités extra-scolaires. C'est un point que j'aimerais qu'on mentionne parce que ces activités permettent d'aller à la découverte de soi. La vie associative est une expérience qui développe l'être humain.*

ensuite revenir depuis 2010, en Côte d'Ivoire où je travaille dans le milieu diplomatique. Mon travail régulier et mon activité connexe me permettent de maintenir un équilibre entre mes deux personnalités. J'étais tout de même une élève assez brillante même si j'étais un peu dissipée (rire).

J'ai mené plusieurs activités extra-scolaires. C'est un point que j'aimerais qu'on mentionne parce que ces activités permettent d'aller à la découverte de soi. La vie associative est une expérience qui développe l'être humain. J'ai été présidente d'association d'élèves. J'ai également suivi un programme appelé "Junior Achievement". J'ai été la première lauréate ivoirienne à ce concours qui m'a emmenée à représenter la Côte d'Ivoire et l'Afrique à la première conférence des entrepreneurs au Canada. J'ai fait deux (2) ans dans un institut supérieur au Maroc avant d'aller au Canada où j'ai obtenu un bachelors en marketing et le MBA en International business.

**Comment êtes-vous arrivés à Endeavour Mining?**

Bon je dirais peut-être que c'est le destin. Mon parcours universitaire n'était pas taillé pour travailler dans l'industrie minière. Quand j'ai obtenu mes diplômes, j'ai été embauchée dans une entreprise comme coordonnatrice de vente dans la province de Québec pendant deux ans et demi. J'y ai été débauchée par le plus grand groupe d'assurance pendant cinq ans. Et puis j'ai voulu rentrer en Côte d'Ivoire.

J'atterris donc à l'ambassade du Canada en Côte d'Ivoire en étant Trade commissioner (conseiller commercial) du Canada pour la

Côte d'Ivoire et le Libéria. C'est seulement à cette fonction que je me suis frottée au secteur minier en accompagnant des compagnies minières installées en Côte d'Ivoire avec des actions de promotion d'investissement. Pour rappel, le Canada est le premier investisseur minier en Afrique. Je faisais donc des présentations au secteur privé ivoirien, je participais à des conférences mondiales sur les mines. Pour le faire, il m'a fallu me documenter, me former et me mettre au top des réalités du secteur... Et je suis tombée amoureuse de ce secteur et j'ai pris la décision d'y travailler. C'est un peu comme un concours de circonstances qui m'a amenée dans le secteur des mines.

C'est un secteur qui est très peu connu et assez atypique contrairement aux industries et autres secteurs d'activités. Vous ne trouverez pas de mines dans Abidjan ou dans Bouaké ou Yamoussoukro, il faut se rendre dans les régions très reculées. C'est ce côté atypique qui correspond mieux à ma personnalité. Il n'y a pas beaucoup de fioritures dans le secteur minier, c'est du concret. C'est un secteur d'activité qui va très vite. Les mines travaillent 7 jours sur 7, 24 heures sur 24. Il faut toujours être en mode solution à chaque fois parce qu'une ou deux minutes d'arrêt d'une usine entraîne une grosse incidence sur les états financiers. C'est un secteur qui bouge beaucoup. J'y suis depuis deux ans à temps plein et certainement depuis plus de dix ans indirectement.

**En entrant dans ce secteur, aviez-vous des appréhensions ?**

C'est un secteur dominé par les hommes. C'est très technique. « Est-ce que je ne serai pas bluffée par l'aspect technique ou géologique ? » J'avais plutôt des questionnements. Il n'y a pas d'appréhensions, on peut tout apprendre. Il n'y a pas beaucoup de choses qui me font peur. Je me suis préparée à y travailler en participant à des conférences, en développant un réseau de personnes pouvant me coacher. Cette préparation, je l'ai faite pratiquement pendant plus de huit (8) ans.

Et noter qu'à un certain niveau de responsabilité, il n'y a pas que la compétence. Il y a aussi le réseau qui joue. C'est vraiment très important. Le réseau c'est quelqu'un qui peut porter votre CV, vous recommander ou encore appuyer votre candidature. Pour beaucoup de postes à très haute responsabilité, on regarde le CV, mais il doit être apporté par quelqu'un qui doit vous recommander. Vous serez le plus compétent du monde mais si personne ne peut porter votre candidature et l'appuyer, vous ne pourrez pas accéder à certains postes. Dans mon cas par exemple, c'est le réseau que je me suis construit qui m'a amenée à ce niveau. D'abord, il a fallu une connaissance en interne pour me dire que le poste allait être vacant lors d'une rencontre à l'aéroport. Ensuite le réseau que je me suis construit précédemment dans ma carrière notamment mes contacts lors des « Mining Indaba » a fait le reste... Je vous explique. J'ai organisé l'événement francophone le plus grand lors des « Mining Indaba » qui est la messe des miniers en Afrique du Sud. Chaque année, cet événement réunit toute la crème de



l'industrie minière mondiale en Afrique du Sud. Lors de ma première participation, j'ai eu l'impression que nos communautés francophones étaient un peu délaissées dans cet événement très anglophone. J'ai donc eu l'idée de créer une plateforme de discussions entre collègues francophones. J'ai demandé à l'ancien Premier ministre du Québec pour qui j'ai beaucoup d'admiration et de respect, mon mentor, de me servir de lui comme invité spécial. J'ai fait un kakémono avec son nom. Et j'ai invité le ministre Jean Claude Brou à y participer. Avec ces deux têtes d'affiche, l'événement a attiré des personnes d'une certaine qualité et d'un certain niveau. De trois ou quatre délégations africaines, nous sommes passés à plus d'une dizaine. Chaque année, je recevais des appels des délégations ministérielles de Madagascar, du Maroc, de Tunisie etc. Je me suis ainsi créé un réseau dans la communauté minière. Il y a des gens qui parlaient de moi comme une jeune ivoirienne dynamique lors des dîners auxquels mes patrons participaient. Et voilà comment tout cela a contribué à appuyer ma candidature de manière insidieuse. S'il y a deux CV sur la table d'un recruteur et que par exemple un ministre parle en bien de l'un des candidats lors d'un dîner, cela peut évidemment influencer le choix. Voilà un peu comment le réseau permet d'appuyer votre ascension professionnelle.

Et donc je suis arrivée dans le secteur avec beaucoup de confiance mais aussi quelques questionnements comme je l'ai dit plus tôt...

**Enfin vous vous êtes imposées...**

« Imposer », c'est un terme qui évoque la force à mon avis. Je dirais plutôt que mon travail m'a imposée. La nuance est importante (rire)...

**...Et aujourd'hui vous êtes Directrice Pays et Vice-présidente du Groupement Professionnel de la Chambre des Mines, comment les hommes vous voient dans ce secteur qui est a priori un secteur d'hommes ?**

Je crois que les hommes ne font pas de différence. La différence est plutôt visible dans les discussions. C'est vrai qu'au cours des réunions, il y aura une personne qui aura tendance à vous tirer la chaise parce que vous êtes une femme mais dans le travail, le fait que vous soyez femme est occulté, très sincèrement. J'ai participé à un séminaire sur le leadership féminin où j'ai affirmé qu'il y a un leadership tout court mais un leadership féminin, je n'y crois pas trop...

**Vous avez dit que votre secteur est assez méconnu et dynamique, est-ce que vous parvenez à obtenir les profils pour vos postes ?**

Je vais dire oui et non... Effectivement. C'est

un secteur peu connu. Par conséquent, nous menons des actions en vue de sensibiliser les jeunes diplômés à embrasser des filières qui touchent les mines. Dans le secteur minier, il y a plus de 180 postes différents. Ce sont des fonctions de soutien qu'on dira généralistes à savoir la finance, les ressources humaines, la comptabilité, la gestion. Et il y a des filières typiques aux industries comme l'hygiène santé sécurité (HEC), la supply chain et tout ce qui est achat et fournitures etc. et il y a des fonctions typiques aux miniers notamment, les géologues, les ingénieurs miniers, les techniciens forages etc. La palette est très large. Il y a l'INPHB et des écoles privées qui forment des ingénieurs dans le minier. Il est vrai que pour certains métiers, nous avons recours à une expertise expatriée, ce qui est dommage à mon sens. Au sein d'Endeavour Mining, nous faisons la promotion de l'employabilité locale, d'ailleurs nous mettons un point d'honneur à recruter

*Et noter qu'à un certain niveau de responsabilité, il n'y a pas que la compétence. Il y a aussi le réseau qui joue. C'est vraiment très important. Le réseau c'est quelqu'un qui peut porter votre CV, vous recommander ou encore appuyer votre candidature*

plus d'Ivoiriens. Ce n'est pas toujours facile parce que nous sommes obligés de nous tourner parfois vers les pays limitrophes qui sont beaucoup plus de tradition minière comme le Ghana, le Burkina Faso, le Mali. Les équipes de RH mènent des actions dans les universités et écoles à l'occasion des journées carrières pour sensibiliser et parler du secteur.

La palette de profils est très large même les plus recherchés, c'est vraiment très vaste. On peut rechercher un ingénieur minier tout comme un responsable logistique.

**Quelles sont vos actions concrètes sur le terrain pour encourager l'employabilité locale ?**

Récemment nous avons signé deux conventions avec le ministère de l'Enseignement technique et de la Formation professionnelle et le ministère de l'Education nationale. Avec le second, c'est en vue de déployer un programme d'alphabétisation qui va toucher 500 personnes issues des régions ou des communautés dans lesquelles nous exerçons. Cela va permettre à nos communautés d'augmenter leur employabilité. Et avec le ministère de l'Enseignement technique et de la Formation professionnelle, nous avons signé une convention qui permet de former 150 jeunes en plomberie, chaudronnerie, menuiserie etc. Nous avons également un programme de bourses afin de financer des étudiants ivoiriens qui ont des résultats excellents.

**Qu'est-ce que vous pensez des actions de Wit Emploi ?**

Ce sont des actions louables. Les plus jeunes n'ont pas beaucoup de repères, ils ont très peu d'exemples à qui se fier et s'identifier. Il y a une partie de l'histoire du pays qui mettaient en lumière les gens qui flambaient l'argent mais qui n'avaient pas véritablement d'excellents parcours, des personnes qui ont réussi à avoir de l'argent de manière un peu facile. Ils ont misé sur l'arrivée et beaucoup de jeunes se sont dit plus tôt je gagne de l'argent, mieux c'est. Pourtant il y a un processus à suivre pour pouvoir réussir. Donc ce genre de plateforme permet de montrer aux jeunes qu'ils peuvent réussir par le travail, mieux, que la réussite n'est pas forcément associée à l'argent.

Je vais vous raconter une anecdote ; je suis partie au Canada avec deux personnalités ivoiriennes. Nous avons donné une conférence dans une université où il y avait des étudiants en MBA. Une des personnalités expliquait avec beaucoup de fierté la réussite qui se résumait à gagner beaucoup d'argent, encore et encore. Et les étudiants canadiens la regardaient d'un air étonné, surpris de voir une personne annoncer qu'elle avait réussi parce qu'elle avait beaucoup d'argent. Pour ces étudiants, réussir voulait dire travailler pour des ONG et faire du bénévolat. Pour eux, la réussite, c'est pouvoir contribuer au développement de quelque chose. Leur objectif ultime n'est pas de gagner de l'argent mais d'être épanoui. Lorsqu'on fait quelque chose avec passion, généralement on est toujours heureux.

Donc ce sont des encouragements que je voudrais souhaiter à Wit Emploi pour son engagement à travers la valorisation des valeurs de l'effort juste et du travail à travers des modèles et des exemples pour les plus jeunes.



## L'environnement du travail

**Choilio Dosso**  
*DRH IHS*

"L'une des stratégies les plus efficaces pour relever le niveau d'engagement du personnel est la création d'un environnement physique et psychologique de travail sain dans lequel tous les travailleurs sont traités de manière équitable et avec respect. Pour réussir la mise en place de cette stratégie, l'employeur et les managers doivent :

- assurer les besoins fondamentaux des employés en leur fournissant de bons outils de travail, un espace de travail adéquat, en veillant à leur santé physique et mentale et en payant les salaires à temps.
- favoriser les relations positives avec les employés en intégrant la collaboration dans la culture du travail et en organisant des activités internes telles que les séances de team-building, les brainstormings, les célébrations d'événements heureux et la participation aux événements malheureux.

- établir une sécurité psychologique en étouffant les comportements toxiques et les tendances à trop critiquer les initiatives individuelles, en favorisant le partage d'idées et en managant par l'exemple.

- promouvoir l'équilibre en encourageant les employés à marquer des pauses et à prendre des congés, en favorisant l'efficacité au travail plutôt que les longues heures de travail, en examinant les charges de travail et les redistribuant si nécessaire.

Selon un sondage que nous avons récemment mené avec 147 professionnels provenant de secteurs d'activités et d'entreprises différents, 52% des participants ont reconnu que le bon environnement de travail est le levier le plus important de l'engagement du personnel après le salaire et les avantages. Cela montre que les chefs d'entreprise doivent investir dans la création d'un bon environnement de travail pour permettre à leur entreprise de rester compétitive".



## POLITIQUE RH ET PRATIQUES RH : Convergences et Divergences

**Dr Nicanor Bley**

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



La fonction des Ressources Humaines (vue sous un angle métier) est de garantir la disponibilité permanente des compétences et donc des individus nécessaires à la mission de l'organisation. Ce qui appelle une réflexion à mener pour trouver une ligne de conduite dans laquelle va s'inscrire ou dépendre les activités de la fonction RH pour anticiper les enjeux à venir et mitiger, voire lever les contraintes pour plus de performance, d'efficacité : les notions de politique RH et pratiques RH sont discrètement perceptibles ainsi.

En effet, ce sont deux notions très usitées par les gestionnaires des RH, les dirigeants d'entreprises et souvent les autres managers qu'il convient de comprendre. A priori complémentaires, elles ont tout de même des points de divergence. Alors, qu'est-ce qui les rend tantôt convergents (buts communs), tantôt divergents (directions différentes) ?

### POLITIQUE RH :

La politique RH ou politique de gestion de ressources humaines d'une organisation est l'ensemble des règles et principes (formellement) adoptés ou énoncés dans le cadre de la gestion de ses ressources humaines en vue de créer des conditions favorables

à l'épanouissement du personnel et à leur évolution dans une organisation elle-même performante. Une politique RH pourrait, à titre d'exemple, porter sur :

Un management de proximité des RH  
La parité à des postes au sein de l'entreprise  
La formation des collaborateurs au numérique

Les leviers d'évolution de carrière du personnel

...  
La politique RH se conforme aux dispositions légales et réglementaires en vigueur sur le territoire national et au niveau du secteur d'activité dans lequel évolue l'organisation. Rarement associées à l'élaboration de la politique RH, les instances de représentation du personnel (délégués, syndicalistes) devraient, à défaut, être informées de son existence.

Le déploiement de la politique RH se fait par le mode de communication le plus idoine en termes d'efficacité et de pérennité (taille de l'organisation, structuration, mode de fonctionnement, managers, salariés...) : livret d'accueil, affichages, intranet, site web...

### PRATIQUES RH

Les pratiques RH désignent la mise en œuvre opérationnelle des politiques RH. C'est l'ensemble des actions quotidiennes relatives à la gestion des ressources humaines. Les pratiques RH viennent répondre aux questions

concrètes qui incombent aux RH. Comme pratiques RH, il peut s'agir en matière :

- ✓ De recrutement, d'une action d'identification des besoins en personnel ;
- ✓ De formation, d'une activité de développement de l'employabilité de certains employés ;
- ✓ De GPEC, de la conception d'un plan de succession ;
- ✓ De rémunération, des travaux d'harmonisation des salaires ;
- ✓ De relations sociales, de l'animation d'une plate-forme d'interaction avec des instances de représentation du personnel (délégués du personnel, syndicalistes...)

Etc.

Dans le principe, la politique RH est mise en place pour conférer de la substance aux pratiques RH ; d'où l'idée de convergence.

### CONVERGENCES ENTRE POLITIQUE RH ET PRATIQUES RH

L'on part de la politique RH pour arriver aux pratiques RH. La pratique découle de la politique ; la politique alimente les pratiques.

Concrètement, le professionnel des RH décline des activités et décisions alignées sur l'orientation stratégique.

Lorsque la politique RH a prévu la formation du personnel en numérique, à titre d'exemple, le manager RH se posera la question de savoir si c'est l'ensemble du personnel qui

doit acquérir cette compétence. Si oui, quels sont les salariés prioritaires ? si non, quel type de personnel est concerné : cœur de métier, emplois sensibles... ? Le manager RH va alors élaborer un plan d'actions RH sur ce chapitre, dans un chronogramme inséré dans le plan annuel de formation. Ce travail qu'il effectue dans la droite ligne de la politique RH, avec l'implication des autres managers, est conforme à la politique RH.

Mais, il arrive qu'à défaut de concevoir une politique RH ou de l'avoir pour boussole, ce sont plutôt les pratiques qui priment. Une sorte de discordance apparaît.

### DIVERGENCES ENTRE POLITIQUE RH ET PRATIQUES RH

Les divergences proviennent des actions humaines et des circonstances (contingences). Les 3 acteurs humains qui créent les divergences :

Le manager RH mal calibré

Il s'agit du professionnel RH qui n'arrive pas à mettre fidèlement en œuvre les orientations de la politique RH. Il peut ne pas l'avoir compris ; il pourrait avoir intrinsèquement des insuffisances professionnelles qui le limitent. Il va malheureusement traduire maladroitement

en activités les orientations de la politique RH et créer des situations confuses au regard des écarts. Les résultats attendus de la politique RH diffèrent alors suffisamment des résultats obtenus de la pratique RH.

Les managers non alignés

Certains managers posent des actes individuels, indépendamment des process reconnus et/ou formalisés. Travaillant au quotidien avec des collaborateurs dans leur département, ces managers, par inadvertance, volontairement ou inconsciemment, font des déclarations ou posent des actes qui contreviennent à la politique RH connue : harcèlements, sanction non conforme, décision unilatérale de mouvement de personnels, sélection de profils pour recrutement... Ces actes sont des pratiques RH qui vont différer nettement des résultats attendus de la politique RH sur le management RH de proximité, par exemple.

**Le personnel qui n'adhère pas**

Le personnel d'une organisation peut se sentir étrangère à la politique RH ; soit, parce que celui-ci n'est pas imprégné de son existence, soit qu'il la trouve inadaptée à leurs réalités et aspirations. Les résultats attendus de cette politique RH seront mitigés du fait de pra-

tiques RH inadéquates.

**Qu'en est-il des circonstances ?**

**Les contingences**

Le changement de contexte (crise COVID-19, guerre en Ukraine) peut rendre difficile, voire inapplicable une ligne politique RH initiale, à l'instar des spécificités techniques ou contingences internes qui peuvent tout bloquer. S'il se trouve, par exemple, que la politique RH prône la parité du genre ou du moins un pourcentage de femmes dans des départements, la rareté de profils adéquats sur ces postes de travail fera ignorer (ne serait-ce que pour un temps) l'idée maîtresse de parité. C'est ainsi que la réalité remet subtilement en cause la politique RH sur la parité du genre.

Parti du fait que la politique RH précède et donne de la matière aux pratiques RH, nous avons fait le constat que, rarement, les pratiques RH ont été fidèles à la politique RH.

In fine, politique RH et pratiques RH s'alimentent a priori et/ou a posteriori. Il ne peut en être autrement puisque relevant d'une même discipline, la gestion des ressources humaines. Ce sont d'ailleurs de puissants outils de légitimation de la fonction Ressources Humaines dans les organisations, lorsque harmonisés.



**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



# La RSE au cœur de la fonction RH

La DRH doit s'approprier le sujet « responsabilité sociétale de l'entreprise » (RSE) : c'est ma conviction. La RSE, dans ses différentes applications, gravite autour de l'humain, qu'on le conçoive comme citoyen, comme travailleur, comme consommateur ou comme habitant de la planète. Or l'humain est le métier, l'expertise de la fonction RH. Celle-ci est donc non seulement légitime pour parler de RSE, mais elle est la mieux placée pour articuler un discours au croisement des différentes vocations de l'entreprise – économique, sociale, environnementale. Comment s'y prendre ? Disons-le franchement : je ne le sais pas. L'objet de cette tribune est de poser des repères, de lancer des pistes, de commencer à cheminer vers cet objectif qui me semble essentiel : le positionnement RSE de la fonction RH.

La responsabilité sociétale de l'entreprise : vaste programme

Qu'est-ce que la RSE ? La Commission européenne la définit comme « l'intégration volontaire, par les entreprises, de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes ». En clair, c'est tout ce que les entreprises font de bien sans y être obligées. Le champ est vaste, et peut se diviser approximativement en

3 grands axes :

- le social (insertion, actions en faveur des démunis, achats responsables...),
- le sociétal (inclusion, égalité, diversité...),
- et l'environnemental (réduction de l'empreinte carbone, lutte contre les pollutions, préservation de l'environnement...).

Beaucoup d'initiatives de l'entreprise peuvent donc se prévaloir de l'étiquette « RSE », depuis la création d'un garage à vélos jusqu'à l'extension du congé parental en passant par le déploiement d'un programme d'insertion ou la signature d'une charte LGBT+.

Les actions RSE peuvent aussi se classer par rapport à leur relation au business de l'entreprise :

- Les actions « business-neutral », que l'on peut mettre en œuvre, quel que soit le métier de l'entreprise : la gestion des déchets, le plan de mobilité, le changement du parc automobile, l'intrapreneuriat social...

- Les actions « business-related », intégrées au processus de production : le lancement d'une gamme bio, le sourcing responsable de matériaux utilisés dans la fabrication des produits, l'intégration de la dimension RSE à des prestations de conseil...
- Les actions « full-business RSE », lorsque l'objet même de l'entreprise est RSE : la production d'énergie renouvelable, la conception de matériaux isolants, une chaîne d'épicerie bio...
- Tout le monde ne peut pas appartenir à la 3e catégorie ; mais la plupart des entreprises peuvent initier des actions relevant des deux premières.

## Les paradoxes de la RSE

La RSE est le théâtre d'un double paradoxe.

Le premier découle de la relation à la notion d'obligation légale. À mesure que la loi étend le champ des obligations RSE, les frontières de la RSE « véritable »,



c'est-à-dire les actions non obligatoires, reculent d'autant. Un exemple : il y a deux ans était lancé le « Parental Act », un groupe d'entreprises qui s'engageaient à proposer un congé paternité d'au moins 4 semaines à leurs salariés pères. Un site ([parentalact.com](http://parentalact.com)) avait même été mis en ligne pour vanter l'initiative et la diffuser. Patatras, le 1er juillet 2021, la loi imposait cette durée à toutes les entreprises. Le site est aujourd'hui abandonné (il héberge aujourd'hui des liens frauduleux de type « utiliser mon CPF! »...). La RSE d'hier a souvent vocation à devenir la loi commune de demain, et c'est tant mieux.

De fait, loi Pacte a commencé à donner un cadre légal à la dimension « RSE » des entreprises, en inscrivant dans le Code civil le fait que « La société est gérée dans son intérêt social, en prenant en considération les enjeux sociaux et environnementaux de son activité ». Elle peut spécifier une « raison d'être » dans ses statuts (ce qu'à vrai dire rien ne l'empêchait de faire avant la loi) ; elle peut également choisir le statut de « société à mission », par lequel elle se fixe des objectifs

RSE auxquels elle alloue des moyens et qu'elle se contraint à suivre. Il y a là une porte de sortie du paradoxe ici évoqué : la loi donne aux entreprises les moyens de se fixer leurs propres obligations et de s'y tenir.

Ce qui nous mène à notre second paradoxe : celui de l'action versus la communication. « Quand tu fais l'aumône, que ta main gauche ignore ce que fait ta main droite », nous dit l'Évangile. 57 % des salariés voient dans la politique RSE de leur entreprise une pure démarche de communication, selon ce baromètre Cegos. Mais communication et RSE s'opposent-elles nécessairement ? D'un côté, le risque de « RSE-washing » est réel. Communiquer sur sa RSE fait courir le risque de n'agir que pour la galerie et d'arrêter dès que les têtes sont tournées. D'un autre côté, ne pas communiquer prive l'espace public d'un exemple qui pourrait faire des émules, et ôte aux promoteurs de la RSE en interne un argument à faire valoir auprès des décideurs. Une attente forte des collaborateurs. La fonction RH détient peut-être la clé de ces paradoxes.

D'abord prosaïquement parce que les DRH ont toujours été des gestionnaires de paradoxes, maintenant l'entreprise en équilibre instable entre l'humain et l'économique, entre le collectif et l'individuel, entre le corps social et la direction, entre les injonctions du court terme et les besoins du long terme.

Ensuite, plus profondément, parce que la RSE, dès avant la crise sanitaire, mais encore plus après celle-ci, fait partie des préoccupations montantes des collaborateurs. Toujours d'après le baromètre Cegos, 86 % des salariés se diraient prêts à se reconvertir dans un métier en lien avec la RSE et 72 % estiment que leur entreprise devrait davantage les associer à la réflexion sur le sujet. Mais ils ne sont que 35 % à considérer l'action de leur entreprise dans la RSE comme efficace. La demande de sens n'est pas un mythe : les salariés attendent l'entreprise au tournant sur ces sujets.

L'une des raisons est peut-être le décloisonnement croissant entre vie professionnelle et vie personnelle, que la crise sanitaire a favorisé. Si ce mélange des genres est porteur de dangers pour l'équilibre de vie, il implique également que les individus éprouvent de plus en plus de difficultés à séparer leur personnalité « civile » de leur identité en tant que collaborateur. Il y a une recherche d'unité, à laquelle l'entreprise peut répondre au moins partiellement en développant des politiques RSE en lien avec les attentes des collaborateurs.

C'est là que la fonction RH entre en scène. La mesure de l'expérience collaborateur, qui

**La RSE, bien sûr,  
demeure un sujet  
éminemment  
transversal : toutes les  
directions de l'entreprise  
y sont confrontées et  
doivent être mobilisées.**

fait partie de la panoplie des outils RH, est le meilleur moyen d'identifier les thématiques privilégiées par les salariés (mais aussi par les candidats) en matière de RSE. Les démarches citoyennes et environnementales que peuvent lancer l'entreprise seront d'autant plus efficaces, sincères et aptes à susciter l'engagement qu'elles correspondront véritablement aux ressentis et aux attentes des collaborateurs. Or, les démarches sincères produisent une communication authentique et cohérente. Les bénéfices attendus aussi bien en interne (engagement et fidélisation des talents) qu'en externe (pour la marque employeur et la marque tout court) n'en seront que plus solides.

Par leur capacité à être à l'écoute des collaborateurs, par leur connaissance du capital humain et compétences de l'entreprise, par leur aptitude à penser simultanément les aspirations individuelles et les logiques collectives, l'intérêt du salarié et celui de l'entreprise, la fonction RH est la mieux placée pour impulser une politique RSE à la fois sincère, efficace et cohérente avec la culture de l'entreprise. La RSE, bien sûr, demeure un sujet éminemment transversal : toutes les directions de l'entreprise y sont confrontées et doivent être mobilisées. Mais ce sont les collaborateurs qui la font vivre et lui donnent substance et sens. Avec la RSE, les DRH ont de l'or dans les doigts : ils tiennent là l'opportunité de faire valoir leur expertise de l'humain au service global de l'entreprise, de ses salariés, de ses clients et de la société dans son ensemble. 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

*Par Thomas Chardin / Dirigeant RSE  
Source : RH Info*



## Le principe de la règle CNPS

**Brice NIANGORAN**  
*HR Manager COFINA CI*

Le principe de la règle CNPS concerne les salariés ayant un brut mensuel inférieur au plafond de la CNPS (2 700 000), mais qui par le paiement d'une prime, commission, gratification, de congés payés ou autre complément de salaire inopiné, se retrouvent au-delà du plafond. Nos différents logiciels de paie sont paramétrés pour plafonner l'assiette de cotisation au titre de la retraite générale à 2 700 000 F CFA. Par conséquent, le salarié, qui habituellement a un brut inférieur au plafond mensuel et qui reçoit l'une des variables citées ci-dessus, va cotiser durant le mois en cours, uniquement au plafond. Cependant, étant donné que les cotisations sociales se soldent suivant un calcul annuel via la DISA, ce salarié en question cotisera en fin d'année au réel, alors que durant un mois tout son revenu n'aura pas été imposé. Cela implique qu'en fin d'année, l'employeur paiera en DISA la quote-part salariée en plus de la sienne. C'est à juste titre que la règle CNPS intervient en vue de corriger cette situation. Le principe de la règle CNPS est le suivant : pour le salarié dont le brut s'est retrouvé supérieur au plafond du fait des variables ci-dessus, l'on doit en plus du prélèvement normal des 6.3% à la base du plafond, soustraire le plafond du brut et prélever encore 6.3% de la différence.

### Cas pratique

M. RHmag a un brut mensuel de 1 500 000 et a reçu une prime de 1 600 000 au titre du mois en cours, soit un brut mensuel de 3 100 000. Retraite Générale :  $2\,700\,000 \times 6.3\%$  Règle CNPS mensuelle :  $(3\,100\,000 - 2\,700\,000) \times 6.3\%$ . Analyse du principe : la simulation du brut du salarié ramené à l'année est  $1\,500\,000 \times 12 \text{ mois} = 18\,000\,000$ , et si on rajoute 1 mois de congés, 13e mois + la prime 1 600 000, on se retrouve à 22 600 000 (Réel) < plafond annuel CNPS 32 400 000 ( $2\,700\,000 \times 12$ ). Par conséquent le salarié cotise au Réel, d'où la nécessité de la Règle CNPS mensuelle. A chaque variation de salaire, il faut faire cette analyse avant de faire la paie du salarié concerné ; la règle doit être faite dès lors que le Réel est inférieur au plafond annuel. Dans le logiciel de paie, il faudra créer une rubrique de paie « Règle CNPS » qui fonctionnera selon le principe énoncé ci-dessus. Le montant des règles est stocké dans un compte comptable de provisions "REGULE CNPS" et viendra en déduction de la DISA. En ce qui concerne les salariés sortant de l'entreprise, il faut faire leur DISA dès la sortie sans attendre la fin de l'année afin que la règle soit provisionnée sur son Solde de Tout Compte.

LES RENCONTRES PAYS  
**RHmag**

**1 & 2**  
DÉCEMBRE 2022

HÔTEL 2 FÉVRIER  
LOMÉ

PAYS HÔTE  
**TOGO**

THÈME

# FORMATION, TRAVAIL HYBRIDE, NOUVELLES TECHNOLOGIES : QUEL EST L'AVENIR DU MONDE DU TRAVAIL ?

PANELS  
CONFÉRENCES  
FORMATIONS ...

Contacts:

(228) 96048660 / 93053455  
WhatsApp: (225) 0143958753

EXPERTISE  
*Locale*



SPONSORS

**Kékéli**  
Efficient Power

**NSIA**  
ASSURANCES

MZK Group  
**INTELLIGENCE**

**Deloitte**

AFRICA RESEARCH

**CNP**

**ATON**

EXPERTISE  
*Locale*

PAYS HÔTE  
**TOGO**

# LES RENCONTRES PAYS **RHmag**

**1 & 2**  
DÉCEMBRE 2022

 **HÔTEL 2 FÉVRIER  
LOMÉ**

**PANELS  
CONFÉRENCES  
FORMATIONS ...**

(228) 96048660 / 93053455  
WhatsApp: (225) 0143958753

  **RHMag**

[www.rhmag.ci](http://www.rhmag.ci) / [rhmag@mzkgroup.info](mailto:rhmag@mzkgroup.info)

## SPONSORS

**kékéli**  
Efficient Power



 **MZK Group  
INTELLIGENCE**

**Deloitte.**

AFRIC  **SEARCH**



**EXPERTISE  
Locale**