

# RHmag

Partageons l'expérience RH

## SUPPLY CHAIN

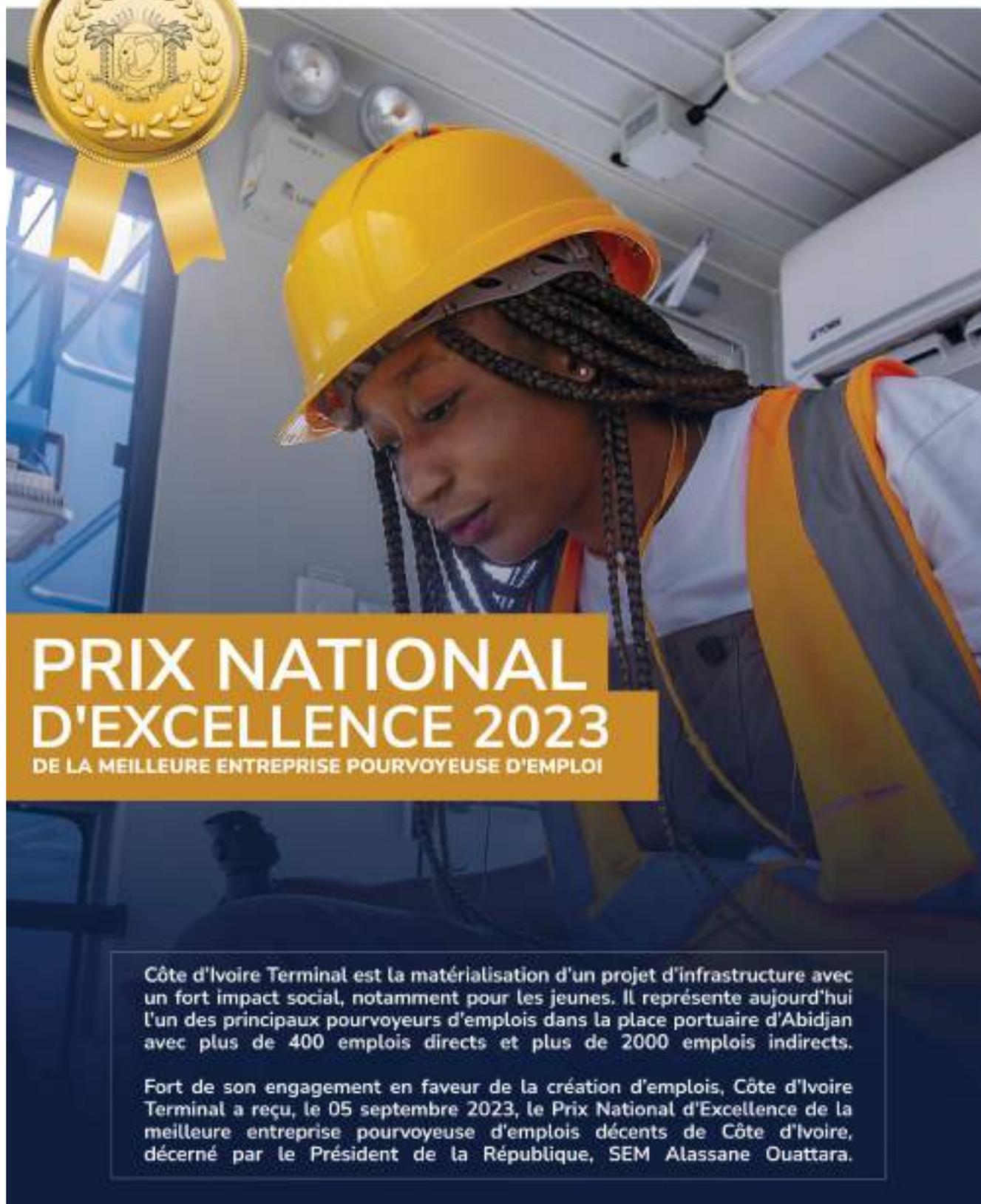
# UN SECTEUR D'AVENIR EN MATIÈRE D'EMPLOYABILITÉ

- \* Les métiers à découvrir
- \* Un réservoir d'opportunités
- \* Des experts se prononcent sur l'attractivité du secteur
- \* Les associations professionnelles de promotion de ces métiers s'activent



CÔTE D'IVOIRE TERMINAL

ABIDJAN



# PRIX NATIONAL D'EXCELLENCE 2023

DE LA MEILLEURE ENTREPRISE POURVOYEUSE D'EMPLOI

Côte d'Ivoire Terminal est la matérialisation d'un projet d'infrastructure avec un fort impact social, notamment pour les jeunes. Il représente aujourd'hui l'un des principaux pourvoyeurs d'emplois dans la place portuaire d'Abidjan avec plus de 400 emplois directs et plus de 2000 emplois indirects.

Fort de son engagement en faveur de la création d'emplois, Côte d'Ivoire Terminal a reçu, le 05 septembre 2023, le Prix National d'Excellence de la meilleure entreprise pourvoyeuse d'emplois décent de Côte d'Ivoire, décerné par le Président de la République, SEM Alassane Ouattara.



## VALORISER LES COMPETENCES ET L'EXPERTISE LOCALE, LE CREDO DU FUTUR EN AFRIQUE

**A**ffirmer que l'Afrique doit davantage faire confiance et valoriser les compétences et l'expertise locales peut paraître anodin, en apparence. Mais, lorsque nous jetons un regard autour de nous, le contraste est frappant voire saisissant.

L'Afrique a créé un vaste marché de consommation, les africains ne produisent pas ce qu'ils consomment et ils ne transforment pas ce qu'ils produisent comme matières premières. L'Afrique conserve, à ce jour, le statut de réservoir de matières premières et de déversoir de produits finis. Le postulat est bien établi.

Nos économies sont en général des économies d'importation et non de transformation. Sur le plan des biens et services, la préférence des consommateurs va à l'endroit des produits en provenance de

l'extérieur, surtout ceux des pays développés et industrialisés.

Sur le plan de la valorisation des compétences managériales, professionnelles et techniques et de l'expertise locale, la préférence est généralement accordée aux compétences et à l'expertise extérieure surtout, celles des pays du Nord. Il faut donc un changement de paradigme et de perception de ce point de vue.

Sous ce rapport, nous voulons partager notre conviction, notre foi en l'avenir : « la valorisation des compétences managériales, professionnelles et techniques et de l'expertise locale dont

nous avons fait notre cheval de troie est la voie (x) de l'avenir, la voie (x) de l'Afrique ».

Bonne lecture !

*L'Afrique a créé un vaste marché de consommation, les africains ne produisent pas ce qu'ils consomment et ils ne transforment pas ce qu'ils produisent comme matières premières*

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

**Directeur de Publication**  
Ange Tra Bi

**Rédaction**  
Rédacteur en Chef  
Arsène Diomandé  
Cel. : (225) 01 40 93 04 72  
arsenediemande@mzkgroup.info

**Secrétaire de rédaction**  
Alexis Kacou Bi  
Cel. : (225) 01 01 06 29 36  
alexiskacoubi@mzkgroup.info

**Rédacteurs**  
Arsène Diomandé  
Alexis Kacou Bi  
Adama Coulibaly  
Emmanuel 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-Rivière 3  
Cité COPRACI  
01 BP 10 671 Abidjan 01  
www.rhmag.ci  
rhmag@mzkgroup.info

**Dépôt légal**  
11685 du 19 Janvier 2015

**Tirage**  
5 000 exemplaires



**N°53**



## 06 ACTUALITÉS

- 06 RH Awards 2023 / Les lauréats de la 7<sup>e</sup> édition reçoivent leurs prix.
- 07 Performance RH des organisations/ Le Workshop RH 50 donne des pistes de mesure et d'amélioration
- 08 Santé en Entreprise /La campagne de promotion de la santé des femmes par l'activité physique a pris fin
- 09 Accompagnement des startups du digital /Un programme pour faire monter en compétence...

## 10 CONTRIBUTIONS

- 10 Dr Rachel Youatt Koffi, Experte RH / Et si la RSI remplaçait la RSE en Côte d'Ivoire ?
- 20 Konaya Ouattara, Responsable RH SIPROCHIM / La gestion des crises en entreprise : le rôle des Ressources Humaines
- 28 Regine Love Moukete, Chief Happiness Officer / Le top 5 des meilleures actions Expérience collaborateur

## 15 DOSSIER REPATS

- 15 Bien-être et performance / La « repatriation » en Afrique de l'Ouest
- 16 Forum Repats 2023 / Les PME-PMI à l'honneur
- 17 3 Questions a ... / Stanislas Zézé, PDG Bloomfield Investment Corporation : « Pour moi, un retour au pays, c'est tout à fait naturel... »
- 18 Anieli Vé Kouakou, Fondatrice & Consultante en Talent Management Agiloya Afrique : « Comprendre l'environnement qu'ils retrouvent et ne pas juste fuir une réalité »

## 24 REGARDS CROISÉS

- 24 Choilio DOSSO, DRH - IHS Towers CI / « Il est important de trouver un équilibre entre l'utilisation de l'IA et l'interaction humaine... »
- 26 Chrysostome Degni, Directeur des Ressources Humaines / HR Manager BUTEC Energies & Services \_ Afrique de l'Ouest / « L'IA ne peut pas remplacer complètement le rôle des professionnels des ressources humaines. »



42



6



26



50

### 30 DOSSIER SUPPLY CHAIN

- 30 Un secteur d'avenir en matière d'employabilité
- 33 Promotion et professionnalisation des métiers de la Supply Chain / Plusieurs organisations professionnelles montent au créneau
- 35 Métier à Découvrir... / Lisa et Sonia, opératrices STS
- 35 1<sup>ère</sup> édition du Salon de la Supply Chain / Des assises pour faire de la Supply Chain, le levier de développement économique
- 42 Diane Adou Anguibi, *Ingénieure en Logistique et Transports - Présidente sortante de la Senior ILT (2017-2023)* / « Il y a plus de 150 métiers rattachés à la supply chain »
- 48 Célébration des 25 ans de la Senior ILT de l'INP-HB / Un diner gala haut en couleur pour clore les festivités
- 50 Dominique Kouyaté, *Expert Supply Chain, Directeur Supply Chain & Achats Groupe chez KAYDAN Groupe* / « La performance réelle des différents secteurs d'activité clés de l'économie ivoirienne est conditionnée par l'efficacité de leur supply chain »

### 56 L'EXPERT LOCAL DANS SA GRAND'HEUR

- 56 Fae Emerse, l'Expert local désigné

### 60 SUR LE NET

### 62 PARLONS EN...

- 62 Relation employeur - employé : la reconnaissance à sens réciproque, un devoir !



## RH Awards 2023

# Les lauréats de la 7<sup>e</sup> édition reçoivent leurs prix

Les organisateurs des RH Awards ont tenu leur promesse ce jeudi 22 février 2024 à Abidjan-Plateau, en recevant à déjeuner les lauréats de la 7<sup>e</sup> édition qui s'est tenue le 1<sup>er</sup> décembre dernier au Sofitel Hôtel Ivoire.

Dès l'entame de son propos, Ange TRA BI, Président du groupe EXPERTISE LOCALE, initiateur des RH Awards, a, une fois de plus, adressé ses félicitations aux lauréats 2023 de ce prestigieux concours. Il a également saisi l'occasion pour témoigner toute sa gratitude aux nombreux partenaires notamment à Sandra KOUYATE, Directeur général EXCELIAM, sponsor de l'événement, pour le soutien indéfectible lors de chacune des éditions de ce rendez-vous. Cette rencontre a également vu la participation de Nathalie SEA, manager pays HSD, Yacine FOLQUET, Directrice corporate SANLAM, sans oublier DELOITTE, le certificateur des RH Awards qui était représenté par son Directeur du capital humain Jacques KANGA. M.TRA BI a surtout rappelé la confiance placée en ce prix par les récipiendaires à travers leur participation. Ce moment fut également l'occasion pour l'organisateur et

son partenaire technique, Eugénie Akissi Attia, Directrice générale du Cabinet EGK HR Consulting, de recueillir des observations en vue de la réussite des prochains RH Awards.

Rappelons que les lauréats 2023 étaient Konaya Ouattara, DRH SIPROCHIM pour le prix RH Espoir, Jean Fabrice Kacou Bi, DRH de PHILIP MORRIS INTERNATIONAL qui a remporté le prix RH Secteur agro-industrie et chimie, Claude Adigbonon, DRH de ORANGE BANK s'est adjugé le prix RH Secteur Banque-Assurance-Tic et Services. Le prix RH Secteur public et parapublic est revenu à Bertille Cica, DRH ONIP (Bénin). Emma M. Blanche Kantiono - DG ESSAKANE SOLAR remporte le prix RH secteur BTP-mines et énergie, transport-logistique-distribution et rafle par la même occasion, le prix Super RH 2023. Ils ont reçu des chèques d'une valeur oscillant entre 500 000 FCFA et 1 500 000 FCFA.

Notons que les RH Awards, portés par le groupe Expertise Locale, visent à valoriser la fonction Ressources Humaines et à promouvoir le mérite. Ils mettent en lumière des dirigeants et des managers dont le professionnalisme et les qualités contribuent à la performance des organisations et au bien-être social, tant au niveau national qu'international.

Emmanuel Djé Bi



## Performance RH des organisations

# Le Workshop RH 50 donne des pistes de mesure et d'amélioration

Le 50e workshop RH de l'Amicale des gestionnaires des ressources humaines (AGRH) s'est tenu le samedi 24 février 2024 à Abidjan, Cocody. Organisé sous le thème central « Performance RH : enjeux et conseils pour la mesurer et l'améliorer », cette rencontre de formation et de réseautage a, une fois de plus, vu la participation de nombreux professionnels de la finance et des RH.

La mesure de la performance RH est un indicateur clé de la réussite des entreprises. « Elle est directement liée à la productivité et à la rentabilité de l'entreprise, en mesurant la capacité de l'organisation à attirer, développer et retenir les talents. La performance des ressources humaines est donc un facteur déterminant de croissance et de rentabilité : un élément clé de la performance globale de nos entreprises. Pourtant, il est souvent difficile de la mesurer et de la booster », a argumenté le président de l'AGRH, Djibril Camara, pour expliquer le choix du sujet.

Animé par Vassidiki Doumbia, DRH Alios Finance CI, le sujet a fortement intéressé au vu du nombre de participants à ce workshop et surtout des échanges très animés qui ont été enregistrés. Selon M. Doumbia qui plantait le décor, « les entreprises pour préserver leur performance globale doivent nécessairement faire des choix d'actions dynamiques notamment en matière de structuration des différentes directions qui les composent. (...) La fonction RH, partie prenante de cette structuration n'échappe pas à cette donne. Plus que jamais, elle doit prouver son efficacité et l'analyse de sa performance est de plus en plus corrélée aux objectifs stratégiques de l'entreprise. La mesure de la performance RH apparaît comme est un indicateur clé de la réussite de toute entreprise/organisation ». Définissant la performance RH, le

conférencier Vassidiki Doumbia a fait savoir que c'est « un indicateur RH permettant de mesurer la qualité et l'efficacité du travail des ressources humaines au sein d'une organisation ainsi que son impact sur celle-ci. Elle est généralement évaluée à partir de plusieurs critères, tels que la satisfaction des salariés, le taux de turnover, le taux d'absentéisme, etc. ». Au-delà des difficultés de base et quotidiennes liées à l'exercice de la fonction RH qui entraînent une continuelle évolution des performances RH, le speaker a listé une série d'actions ou conseils pour optimiser les pratiques en ressources humaines et les performances RH en entreprise : « Mesurer ses données de performance RH à travers une évaluation rigoureuse et objective ; se fixer des objectifs de performance RH précis pour un meilleur pilotage et une meilleure gestion ; agir en intervenant efficacement sur ses objectifs de performance RH où 6 acteurs, le DRH, les salariés, les managers, les partenaires sociaux, la direction et les équipes IT, peuvent se coordonner pour répondre à la stratégie globale de l'entreprise ainsi qu'à sa performance RH ; faire suivre sa stratégie et ses indicateurs de performance RH pour vous permettre d'atteindre vos objectifs et enjeux de performance RH ». Puis il a conclu en ces termes : « La tâche de la fonction RH reste difficilement quantifiable, cela n'empêche pas, a priori, l'évaluation de l'exhaustivité du périmètre de cette fonction par les praticiens. Il n'y a de performance de la fonction ressources humaines que si les pratiques de GRH mises en œuvre permettent aux Ressources Humaines de contribuer au mieux au succès de l'organisation en étant un véritable partenaire du business ».

Les nombreux échanges et contributions pertinentes qui ont suivi la présentation du speaker ont témoigné de l'intérêt de la communauté RH ainsi que des tops managers pour le thème.

Arsène Diomandé



## Santé en Entreprise

# La campagne de promotion de la santé des femmes par l'activité physique a pris fin

La campagne de promotion de la santé par l'activité physique, initiée à l'occasion de la Coupe d'Afrique des nations (CAN) 2023, a rendu son verdict le jeudi 15 février 2024. Organisée par l'ONG internationale Santé en entreprise (SEE), la campagne a été déployée du 13 janvier au 11 février 2024, sur le thème « Ensemble, bougeons pour la santé des femmes ».

En présence de ses partenaires et de personnalités notamment Dr Djeneba Ouattara, Conseiller du 1er Ministre en charge de la Santé, la Nutrition et la Protection Sociale, l'ONG internationale SEE a procédé à la clôture de son activité de Sport-Santé à travers une campagne digitale internationale axée sur la promotion de la santé des femmes par l'activité physique.

Cette campagne, première du genre sur le continent africain, par son ampleur et son impact, a été meublée par une série d'activités de tout genre : une série de webcasts renforcée par une campagne digitale et la diffusion de messages de prévention sur les réseaux sociaux portant sur les bienfaits du sport-santé ainsi que des dizaines de capsules-vidéo postées sur le site web dédié de la campagne. A côté de cette action, on notait également un challenge de pas connecté avec l'application « Start'R by SEE » enrôlant 14 équipes avec près de 900 inscrits issus de 10 pays, qui ont réalisé collectivement, pendant 14 jours, plus de 51 millions de pas au total, soit 40.000 km, l'équivalent d'un tour de la Terre au niveau de l'équateur ! Les 3 premiers du classement général individuel ont été récompensés ce jour. Il y avait aussi une dizaine de séances d'activités physiques sur site animées par des coaches avant les matchs dans les villages CAN de l'Agora de Koumassi et Akwaba CEDEAO à Treichville en partenariat avec l'OMS. Notons également un tableau 100% connecté, mettant en avant 16 ambassadrices et ambassadeurs, des personnalités ivoiriennes, africaines et de la diaspora (sportifs, artistes, chefs d'entreprises, journalistes...) ayant un engagement reconnu dans les domaines

de la promotion de la santé et du sport. Ce tableau a été remis par SEE au Premier Ministre de Côte d'Ivoire, SEM Robert Beugré Mambé.

Témoignant sa profonde satisfaction pour la bonne organisation de la campagne et ses sincères remerciements à l'endroit de toutes les parties prenantes à l'activité M. Erick Maville, Directeur général de SEE a tenu ces quelques mots en guise de conclusion : « Je tiens à remercier tous les ambassadrices et ambassadeurs, nos partenaires ainsi que tous les participants dont le leadership est l'ingrédient essentiel du succès de cette campagne inclusive. En plaçant la promotion de la santé des femmes par l'activité physique et le numérique au cœur de la CAN, nous avons ensemble créé une communauté d'acteurs engagés, pour sensibiliser le plus grand nombre sur les risques de l'excès de sédentarité et promouvoir l'activité physique au quotidien. Nous travaillons déjà avec certains partenaires en Côte d'Ivoire pour poursuivre les séances d'activité physique et les challenges de pas tout au long de l'année. Au plan international, c'est une campagne que nous renouvellerons à l'occasion des prochains JO ».

Alexis Kacou Bi





## Accompagnement des startups du digital

# Un programme pour faire monter en compétence...

Orange Fab, le programme d'accélération des startups de l'Orange Digital Center a organisé la cérémonie de fin de sa 8e cohorte d'entrepreneurs le 15 décembre 2023 à Abidjan, Côte d'Ivoire. Cet événement dénommé « Demo Day » est l'occasion de découvrir les « pépites » qu'Orange Fab a accompagnées durant les 6 derniers mois.

Chaque année, des dizaines de startups sont sélectionnées afin de bénéficier de formations pratiques et de séances de coaching leur permettant d'exploiter au mieux le capital humain et les ressources techniques et financières mises à leur disposition pour le bon développement de leurs projets. « L'objectif, in fine, est d'accompagner les startups dans leur développement et de faire monter en compétence les entrepreneurs des écosystèmes du digital et d'en faire de futurs partenaires. Nous avons l'ambition d'être un facilitateur et un accélérateur de croissance pour toutes nos startups », dira Habib Bamba, Directeur de la Transformation du Digital et des Médias.

À l'occasion de ce traditionnel Demo Day annuel, Orange Fab a réuni, quatre (4) startups pour cette 8e édition, ainsi que celles des précédentes saisons exerçant dans les domaines du service, du digital, de l'éducation, du e-commerce et de la santé. Pour cette 8e cohorte, 4 startups ont été présentées :

- **LEYA** qui répond à la double problématique des agences mobile money, se recharger en temps réel et à distance, quelle que soit la monnaie souhaitée pour répondre aux demandes des clients et assurer la génération de commissions. Augmenter leur fonds de roulement pour optimiser significativement leur chiffre d'affaires.
- **EVTECH** qui a déployé NEO, une infrastructure de rechargement (Mobile App) pour tout utilisateur de véhicules électriques. « Néo

permet de géolocaliser les bornes de recharge façon "Google maps", de réserver la borne éventuellement et de payer sa recharge ».

- **SOUTRALI**, une solution de paiement électronique destinée aux transports et aux commerces à Abidjan. « La plateforme offre aux usagers la possibilité de régler leurs courses à travers un portefeuille électronique résolvant ainsi le problème du rendu monnaie ».
- **ADJEMIN**, une application mobile de paiement et de vente en ligne qui permet aux vendeurs en zone rurale ou urbaine de faire leur activité de commerce en ligne sans apport initial en offrant une garantie de remboursement aux acheteurs en ligne, reversant les fonds des vendeurs instantanément, connectant les vendeurs aux structures de livraison professionnelle offrant un site e-commerce personnalisé aux vendeurs dès la création de leurs comptes.

Pour Didier Any, Manager d'Orange Fab Côte d'Ivoire « Orange Fab offre une plateforme essentielle aux entrepreneurs de notre écosystème pour croître aux côtés d'acteurs majeurs de l'économie numérique en Côte d'Ivoire. Nous concentrons nos efforts sur des solutions à fort impact social, pour les communautés ivoiriennes telles que les fintechs, les initiatives e-santé, l'agriculture, l'éducation, la mobilité et la gestion intelligente des déchets. Notre engagement est d'accompagner ces entreprises prometteuses pour qu'elles puissent non seulement prospérer mais également contribuer positivement à l'évolution de notre société et à la transformation de notre économie numérique ».

Rappelons que le groupe Orange a pensé et développé l'un des premiers réseaux d'accélérateurs au monde, les Orange Fabs et aujourd'hui en compte 20 sur 4 continents. Ces Orange Fabs œuvrent pour l'identification, l'accélération et l'internationalisation des startups à fort potentiel de développement accompagnées.

Alexis Kacou Bi

# On gère le business.

**175 ANS**  
*Célébrons la Vie*

**PRU**Corporate Solutions

## Protéger les entreprises et leurs personnels.

Prudential Belife Insurance propose une gamme complète de solutions d'assurance adaptée aux besoins des entreprises, PME, mutuelles et tous secteurs d'activité.

Plus d'infos sur [www.prubelife.com](http://www.prubelife.com)



# L'empathie nous unit

Saham Assurance  
devient **Sanlam**

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

**Les mêmes valeurs nous unissent**

 **Sanlam**

Vivez en toute confiance



## Et si la RSI remplaçait la RSE en Côte d'Ivoire ?

**Dr Rachel Youant Koffi**

*EXPERTE RH*

Au Sénégal, la RSE suscite beaucoup d'intérêt avec la création en 2008 de l'initiative RSE Sénégal. Elle a comme objectif la promotion de la responsabilité sociétale des entreprises dans ledit pays et en Afrique de l'Ouest.

Initiée en 2012 par l'Initiative RSE Sénégal et par le Conseil national du patronat (CNP), la Charte RSE et développement durable des entreprises a été élaborée par onze (11) entreprises de différents secteurs (mines, industrie, BTP, banque, hôtellerie, etc.) en tenant compte à la fois de leurs préoccupations communes et des enjeux du développement durable au Sénégal.

En matière de RSE, le Maroc fait clairement figure de bon élève sur le continent. Mis en place en 2006, son label est totalement conforme à

la norme internationale ISO 26000, qui donne aux organisations les lignes directrices de la RSE. Délivré par la Confédération générale des entreprises du Maroc (CGEM), ce label requiert une évaluation de l'entreprise candidate par un cabinet indépendant. Aujourd'hui, plus d'une centaine d'entreprises sont labellisées dont seulement un tiers de PME alors même qu'elles constituent 80% du tissu économique marocain.

La Confédération des entreprises citoyennes de Tunisie (Conect), créée en 2011, propose quant à elle, le même outil, et le Conseil national du patronat du Sénégal (CNP) a lancé le sien en 2022. Sans oublier l'initiative de l'Organisation pour l'harmonisation en Afrique du droit des affaires (Ohada) qui doit permettre à ses 17 pays membres de déployer le label RSE le plus important du continent.

La Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) est un concept émergent en Afrique, mais encore mal connu d'une grande majorité de dirigeants et cadres d'entreprises du continent.

Cependant, on observe depuis quelques années une progression de la RSE en Afrique. Un nombre croissant d'initiatives dans le domaine de la formation à la RSE voient le jour. L'Institut de la Francophonie pour le Développement Durable et l'Université de l'École d'administration publique du Québec développent par exemple pour les États africains un Programme national en développement durable et responsabilité sociétale des organisations (PIDDRSO) qui donne lieu à des sessions de formation dans les pays d'Afrique francophone. Les labels RSE voient le jour.



Au Mali, il s'est tenu un forum sous-régional de réflexion des organisations d'employeurs d'Afrique francophone sur la responsabilité sociale des entreprises en août 2007. Organisé par le Conseil national du patronat du Mali (CNPM) en collaboration avec le Bureau international du travail (BIT) et l'Organisation internationale des employeurs (OIE), ce forum, premier du genre dans le milieu des employeurs d'Afrique francophone, avait pour objectif de « dégager une stratégie africaine commune de promotion de la RSE sur le continent ».

De ce qui précède, le constat est que les organisations patronales de certains pays africains sont fortement engagées dans la labélisation RSE. Quid de la Côte d'Ivoire ?

En Côte d'Ivoire, la Confédération générale des entreprises de Côte d'Ivoire (CGECI) à travers sa Commission gouvernance, éthique et responsabilité sociale des entreprises (GERSE) veut impulser la dynamique de la gouvernance et de la RSE auprès du secteur privé ivoirien. C'est dans ce cadre qu'elle organise régulièrement des ateliers de formation et des sessions d'information à l'endroit de ses membres. Une charte RSE a même été signée.

Le constat est que de plus en plus

d'entreprises en Côte d'Ivoire s'approprient la RSE, mais en copiant machinalement les procédures et mécanismes des headquarters sans toujours tenir compte des réalités locales et des besoins de leurs stakeholders. La problématique qui résulte de ce constat est la suivante : les politiques RSE des entreprises ivoiriennes pourront-elles atteindre leurs objectifs et répondre efficacement aux attentes de leurs parties prenantes ?

Au sens de la norme ISO 26000, la RSE repose sur sept (7) piliers :

1. La responsabilité de rendre compte,
2. La transparence,
3. Le comportement éthique,
4. Le respect des intérêts des parties prenantes,
5. Le respect du principe de laïcité,
6. Le respect des normes internationales de comportement,
7. Le respect des droits de l'homme.

Considérant chacun de ces piliers qui constituent l'essence même de la RSE, comment les entreprises ivoiriennes doivent les adapter à la réalité de leur contexte économique, environnemental et social ?

Une approche de solution est de réadapter

les textes et lois relatifs à la RSE au contexte ivoirien en s'appuyant sur la Confédération générale des entreprises de Côte d'Ivoire. Peut-être faudrait-il écrire et publier un label exclusif à la Côte d'Ivoire à l'instar des pays ci-dessus mentionnés ?

C'est à ce prix uniquement que la RSE en Côte d'Ivoire pourra apporter et avoir une valeur ajoutée pour les entreprises ivoiriennes. Et si on prenait ce pari ? Et si la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) cédait sa place à la « Responsabilité Sociétale Ivoirienne » (RSI) pour avoir tout son sens et non pour un effet de mode ? Et si le label Responsabilité Ivoirienne des Entreprises se mettait en place sous l'instigation de la Confédération générale des entreprises de Côte d'Ivoire ?





La « repatriation » en Afrique de l'Ouest

# Un retour qui se prépare

**De Dakar à Abidjan, de Lomé à Cotonou, en passant même par Yamoussoukro ou de nombreuses autres villes de la sous-région, les « repats » sont légion ! En famille forts de belles années d'expériences professionnelles, seul armé d'un diplôme universitaire européen ou canadien fraîchement obtenu, en couple avec la volonté d'investir dans toutes sortes de domaines... Les Ouest-Africains partis ou même souvent nés en Europe sont un nombre croissant à tenter l'aventure sur leur continent d'origine. Une aventure qui n'a pas volé son nom : si les perspectives sont alléchantes, il s'agit, comme l'expliquent des spécialistes du recrutement, de bien préparer son retour !**

Depuis une décennie maintenant, parmi les pays ouest-africains présentant une économie en pleine croissance, la Côte d'Ivoire et le Sénégal attirent investisseurs et entreprises en nombre... La sous-région abonde d'opportunités pour les talents internationaux, plus particulièrement les cadres supérieurs, dans des secteurs comme l'industrie, la finance, l'IT et le digital. Nombreux sont les profils à déjà en avoir profiter ! Découvrons les parcours significatifs de « repats » ayant posé leurs valises en Côte d'Ivoire.



### De parfaits exemples

Paul-Harry Aithnard est Directeur Général d'Ecobank Côte d'Ivoire – Directeur Régional Exécutif de la Zone UEMOA. Son curriculum vitae illustre parfaitement un retour au pays réussi. Titulaire d'une maîtrise en histoire de l'Université Sorbonne Paris VI, d'un diplôme de troisième cycle en Administration des affaires et d'un Master en finance de la prestigieuse école HEC Montréal, Paul-Harry débute son parcours dans la finance en 1998, chez BNP Paribas Securities au Canada au poste d'Analyste. En 2000, il intègre le groupe BBSP en qualité de Responsable Equity, avant de devenir sept ans après Directeur des matières premières. En 2008, Paul-Harry revient en Afrique et fait son entrée au groupe Ecobank en qualité de Directeur de la Recherche. Il y occupe ses

fonctions actuelles depuis 2018... Une belle ascension et surtout un atterrissage sur les terres qui l'ont vu naître dans de parfaites conditions.

Djienaba Fall occupe, quant à elle, la fonction de Chief of Staff People Operations chez Wave Mobile Money Groupe. D'origine sénégalaise, malienne et mauritanienne, Djienaba est diplômée d'un Master en Gestion et Management à l'IFAG de Toulouse, et a ensuite pratiquement fait toute sa carrière en Afrique. Armée d'un diplôme assez généraliste, elle a mis ses compétences au service de différents domaines (commercial, projets, ressources humaines...) dans de nombreux pays : France, Maroc, Côte d'Ivoire, Sénégal, Bénin, Togo, Mali, Burkina Faso et Ouganda... Des choix que Djienaba ne regrette absolument pas : « La qualité de vie que l'on a en Afrique et le fait de vouloir contribuer au développement du continent ont été les raisons de mon retour. J'ai cru très vite que travailler en Afrique, après des études et une expérience en Europe, pouvait constituer une belle opportunité de carrière...

Une autre réelle motivation a été le fait que le coût de la vie est plus abordable dans les pays africains qu'en Europe ou aux Amériques, ce qui permet de bénéficier d'un cadre de vie plus confortable et d'avantages qui ne sont pas toujours accessibles ailleurs. »

### Pas d'emballements

Si Paul-Harry et Djienaba représentent des exemples inspirants pour des candidats au retour en Afrique, Youssouf Camara tient à rappeler que « si l'on a l'impression que de plus



en plus d'Africains retournent ou veulent retourner dans leur pays d'origine, cette tendance n'est en réalité pas si forte... » Le Directeur de la Maison de l'Afrique précise tout de même que « c'est vraiment le bon moment pour lancer des projets et se lancer dans une telle aventure dans des pays comme le Sénégal ou la Côte d'Ivoire... Tous les feux sont au vert ! » Youssouf Camara, à travers les activités et les projets menés par la structure qu'il dirige, connaît particulièrement bien la question des repats et, pour lui, un point commun les unit : « la volonté de trouver sa place. » Toutes et tous ont, en effet, le sentiment qu'aujourd'hui, ils peuvent jouer un rôle dans la création de richesse en Afrique. « Nous avons donc affaire à des populations d'entrepreneurs. Alors le premier conseil que j'ai envie de leur donner, c'est de prendre le temps de connaître le pays visé. On ne décide pas de rentrer au Sénégal ou en Côte d'Ivoire parce qu'on est originaire de Dakar ou d'Abidjan. La Côte d'Ivoire, qu'on s'est vu conter par son père ou sa mère, il faut l'analyser sous le prisme de ce qu'on va y faire. Il faut connaître l'environnement dans lequel on désire s'installer. Mon deuxième conseil : ne pas se laisser guider uniquement par le côté émotionnel d'un tel retour. »

Djienaba Fall prévient également : « Il est utile de se poser beaucoup de questions avant de se lancer. Je pense qu'en fonction de ses ambitions, la première est de savoir quelles sont la stratégie, la mission et la vision de la société... Quels problèmes essaient-ils de résoudre ? Il faut également savoir si le rôle que j'accepterai est en lien avec mes valeurs personnelles : comment l'entreprise traite-t-elle ses employés ? Aujourd'hui, grâce à des outils comme Glassdoor, LinkedIn ou Twitter, nous pouvons connaître les retours d'appréciation des employés de la plupart des entreprises sur les marchés ivoiriens et sénégalais. Enfin, j'essaie de comprendre ce que ce nouveau rôle peut m'apporter d'un point de vue professionnel, ainsi que son impact sur ma vie personnelle. C'est une relation gagnant - gagnant et l'intérêt doit être mutuel... Mon conseil est de bien négocier son offre initiale et d'accepter qu'il y ait des compromis à faire. Les entreprises offrent de moins en moins de contrats d'expatriés avec des avantages tels que les frais de logement ou la prise en charge de la scolarité des enfants. Les postes sont maintenant locaux, et correspondent à un salaire net et des avantages



## Forum Repats 2023

# Les PME-PMI à l'honneur

Promu par le cabinet PKD Conseil, la 1ère édition du Forum Repats s'est tenu du 15 au 17 juin 2023 à Abidjan-Cocody. Forum ayant pour mission d'encourager la diaspora africaine de revenir à la "Mère Patrie" (Repats), il permet surtout aux PME/PMI africaines d'être connectées avec tous ces différents acteurs pour avoir accès à des financements alternatifs.

Au programme de ce forum, des conférence-pays, des conférences plénières, des rencontres B to B, des visites d'entreprises et un diner gala pour clôturer cet évènement dédié à mobiliser des capitaux et des savoir-faire des Repats et de la Diaspora dans le cadre du développement de l'Afrique.

Ce sont environ 100 officiels et entreprises étrangères, 50 officiels et entreprises ivoiriennes, 50 diasporas et Repats, 50 PME-PMI qui ont effectué le déplacement pour participer au programme alléchant de cette 1ère édition du Forum Repats.

C'est un Forum placé sous l'Egide du Ministère d'Etat, Ministère des Affaires Etrangères, de l'Intégration Africaine et de la Diaspora de Côte d'Ivoire en partenariat avec la Chambre de Commerce et d'Industrie de Côte d'Ivoire (CCICI), ainsi que l'Association Professionnelle des Banques et Établissements Financiers de Côte d'Ivoire (APBEF-CI).

Faut-il le rappeler, le Forum Repats a été dédié à la promotion de la Coopération entre la Côte d'Ivoire et l'Indonésie.

classiques qui diffèrent d'une entreprise à l'autre. Il convient donc de bien se renseigner sur le coût de la vie dans ces pays, et de négocier son offre en fonction de ses futures charges et besoins. »

### Au sein du continent

Paul-Harry Aithnard insiste, quant à lui, sur le fait qu'un retour sur le continent africain est une belle première étape... Avant de se lancer dans une mobilité au sein de ce dernier : « Le sujet de la mobilité africaine est plus récent. C'est devenu un véritable mot d'ordre dans la manière de gérer la banque : on essaie, en effet, de privilégier le

partage d'expérience en envoyant, par exemple, des banquiers qui ont travaillé en Afrique de l'Ouest vers l'Afrique australe ou centrale. Ces partages de connaissances se font sur des métiers nouveaux, comme les nouvelles technologies. La mobilité est devenue réellement essentielle pour nous. »

Mais attention, pour Youssouf Camara, la démarche n'est pas toujours simple : les retours dérangent parfois, « parce qu'ils remettent en question les us et coutumes, le fonctionnement de la société... Et ça peut faire peur ! Ce n'est alors pas toujours évident de trouver sa place. »

En revanche, à partir du moment où cette place est trouvée, de nouvelles expertises et compétences s'invitent, et permettent d'avancer et de faire progresser son environnement : « les expériences au sein d'économies développées, les notions fondamentales et basiques qu'elles apportent, comme la ponctualité, l'obligation de rendre des comptes, de dire ce qu'on fait, de demander des moyens, de s'engager... Les candidats au retour au pays apportent très souvent ces notions dans leurs bagages et ça ne peut que faire du bien à l'Afrique ! »



**Stanislas ZÉZÉ**

PDG Bloomfield Investment Corporation

*C'est un pur produit américain où il avait tous ses ancrages. Pourtant il a tout laissé au pays de l'Oncle Sam pour venir s'installer en Côte d'Ivoire, sa terre d'origine pour lui donner ce qu'il a appris et ce qu'il sait faire le mieux...*

**Vous êtes membre de l'Association des Administrateurs publics américains et du Pi Sigma (société honorifique de science politique). Pourtant, cela ne vous a pas empêché de**

## « Pour moi, un retour au pays, c'est tout à fait naturel... »

**revenir vous investir en Afrique. Ce n'est malheureusement pas le cas de beaucoup d'Africains expatriés... Qu'est-ce qui les bloque là-bas ?**

Les Africains qui partent du continent pour des études aux Etats-Unis ou en France ont plus de prédisposition et de facilité à rentrer, après, dans leur pays. Ceux qui y restent sont toujours en train de demander comment ça se passe au pays. Ils ont toujours cette nostalgie du pays. Il peut même arriver que certains critiquent l'Afrique. Mais, croyez-moi, c'est pour se donner bonne conscience et justifier le fait qu'ils restent là-bas. Cependant, au plus profond d'eux, ils ont envie de rentrer. Après, c'est un choix et une décision courageuse qu'il faut prendre parce que vous ne pouvez pas rentrer dans votre pays en aventure. L'aventure, c'est là où vous êtes ! Et donc moi, en tant qu'Ivoirien, je ne peux pas me dire qu'il faut que toutes les conditions soient réunies pour que je rentre. Ces conditions, qui va les réunir à

notre place ? S'il faut que la Côte d'Ivoire soit développée avant qu'on ne rentre, mais qui va la développer ? C'est à vous, à nous, à tous les expatriés de venir l'aider à se développer ! C'est un état d'esprit... La réussite, on peut la manipuler. Certains hommes doivent prendre conscience de leur capacité à influencer les événements. Chaque fois que vous pensez positif, vous avez de fortes chances de changer le cours des choses en votre faveur. C'est pareil quand vous êtes négatif dans la tête, vous êtes souvent confronté à des difficultés que votre subconscient aide à créer. Si vous travaillez, vous êtes sérieux, disciplinés, vous y arrivez. Après, il faut être un stratège... Ce ne sont pas les plus intelligents qui réussissent forcément, ce sont généralement les plus futés, les plus malins, les plus stratèges. Et ça, il est important de le comprendre ! Pour moi, un retour au pays, c'est tout à fait naturel et, dans mon cas, cela s'est fait sur un coup de tête, une prise de conscience. Il est important que les gens comprennent qu'à

3 Questions à ..

un moment de la vie, il y a des sacrifices à faire pour réussir.

**Vous l'avez dit. On ne vient pas en aventure dans son pays... Mais il peut exister tout de même des difficultés d'adaptation...**

C'est justement parce qu'on fait des comparaisons qu'on trouve des difficultés d'adaptation... Et puis, s'il y a des difficultés que tu ne peux résoudre, alors il faut t'y adapter ! Quand vous allez vivre en France, vous vous adaptez au nouvel environnement, n'est-ce pas ? Mais c'est pareil quand vous revenez, il faut vous adapter. On se crée souvent de faux problèmes. Mais si problème il y a, il faut se battre pour que ça change. Je le répète, l'être humain a la capacité de s'adapter et de faire changer les choses, pour qu'il soit épanoui, parce que c'est ça aussi, être épanoui où on se trouve et dans ce qu'on fait. Par exemple, quand tu es en face d'une situation d'indiscipline, il ne faut pas chercher à t'y habituer mais plutôt chercher comment vivre avec pour pouvoir mieux la rectifier. Je vis ici, mais je suis contre l'indiscipline, mais je ne vais pas quitter la Côte d'Ivoire parce que les gens sont disciplinés. Je reste et je me demande comment faire pour que cela change. On inculque des valeurs de discipline à tous nos travailleurs, on les exhorte à être disciplinés, on vient à 08h00 au travail, à 08h00 tout le monde doit être là, sinon on sanctionne. On n'utilise pas son téléphone portable dans l'open-space ! Mais quand les gens ne sont pas sanctionnés, c'est là que s'installent le désordre et l'indiscipline. A quoi servent les règles s'il n'y a pas de sanction ? S'il y avait des sanctions, on ne trouverait plus de policiers corrompus par exemple.

**J'insiste sur ce point. Pensez-vous vraiment que les autorités politiques font tout ce qu'il faut pour faciliter le retour et l'intégration des diplômés africains dans leurs pays d'origine ?**

Le rôle de l'Etat n'est pas d'aider les gens de façon individuelle, mais de créer un cadre pour aider tous les Ivoiriens, pas un cadre spécifiquement pour ceux qui viennent de l'étranger. Quand l'Etat vous fait partir à l'étranger pour des études, il y a un plan de retour, mais quand le choix de partir à l'étranger est personnel soit pour des études, soit pour affaires, il ne faut pas demander à l'Etat de te créer un cadre pour ton retour ! Je trouve que c'est injuste par rapport à ceux qui sont sur place ici. Vous rentrez dans votre pays, vous venez créer vos propres opportunités. Si la décision de partir et de revenir est personnelle, alors c'est à vous de vous donner les moyens pour réussir votre entreprise. L'Etat peut aider mais il ne faut pas que ça devienne une obligation. Quand ce n'est pas dans sa stratégie de gouvernement, il ne faut pas lui en vouloir. Il ne faut pas que ce soit une exigence pour rentrer au pays. Malheureusement, beaucoup de personnes utilisent cet argument comme prétexte pour ne pas rentrer et se donner ainsi bonne conscience. Mais je le répète, ce n'est pas une obligation pour l'Etat de Côte d'Ivoire de créer un cadre spécifique pour le retour de milliers d'expatriés. Le cadre qu'il crée pour la création d'emplois, d'affaires et d'opportunités, c'est pour tous les Ivoiriens, quel que soit leur lieu de résidence.

*Extrait de RH Mag N°10 / Janvier – Février 2016*



**Aniela Vé Kouakou**

*Fondatrice & Consultante en Talent Management Agiloya Afrique*

## « COMPRENDRE L'ENVIRONNEMENT QU'ILS RETROUVENT ET NE PAS JUSTE FUIR UNE RÉALITÉ »

On les appelle "Repats". Installés depuis plusieurs années dans un autre pays, issus des diasporas, ils ont choisi de faire le chemin inverse et de retourner vivre et travailler sur le continent africain. Aniela Vé Kouakou, Fondatrice & Consultante en Talent Management chez Agiloya Afrique et elle-même Repat, nous fait un diagnostic de la situation des Repats.

**C**omment bien réussir son projet de retour ? Quelles sont les opportunités et les secteurs porteurs ? Comment apprendre des échecs du retour ? Est-ce aux diasporas de s'adapter ou à l'environnement ou à l'environnement d'évoluer et tendre la main ? Autant de questions auxquelles elle tente, à travers cet entretien, de donner des débuts de réponse pour un partenariat réussi.

**Avez-vous des chiffres à nous donner sur la situation des Repats sur ces dernières années, on va dire un état des lieux...**

Déjà en 2019, un sondage de l'AFD révélait que 40 % des membres de la diaspora africaine étaient prêts au retour. Depuis, l'attractivité économique du continent se confirme. Avec plus de 13 millions de membres à travers le monde selon les Nations Unies, la diaspora africaine représente un vivier de talents incontestable.

Beaucoup de pays africains cherchent à les attirer avec des programmes d'aide au retour pour appuyer les projets des futurs "repats"... Mais avec des économies encore largement informelles, un marché du travail tendu, le retour est parfois difficile, voire amer...

### **Bien réussir son projet de retour, comment s'y prendre ?**

Pour le talent qui souhaite offrir ses services à une organisation tierce, le processus part déjà du recrutement. Le recrutement réussi est le projet de collaboration où 2 réalités se rencontrent et font chemin ensemble. Il existe des entreprises, des organisations, des institutions, en réalité par ce que des talents ont accepté de porter la vision et la mission et de s'impliquer. Ces talents font le projet et donnent temps et énergie souvent parce qu'elles y trouvent un intérêt à le faire. Nous évoquons depuis maintenant quelques décennies cette Afrique des possibles, cette Afrique au centre du monde qui porte elle aussi vision et ambitions de leaders et dirigeants en recherche active de potentiel, de savoir-faire et de forces vives.

La Mission est donc de réussir ensemble et cela passe par une mobilisation effective des compétences et des talents pour les champions du continent : petites, moyennes entreprises, groupes organisations et institutions...

### **Dans ce cas de figure, quel devra être alors la contribution de l'entreprise en général et de la RH en particulier ?**

Les entreprises pour attirer et retenir les talents vont devoir avoir une vraie stratégie la Marque Employeur. Elles ne peuvent plus faire l'économie de véritables politiques des Ressources Humaines qui portent une vision depuis l'administration jusqu'à l'accompagnement de la première richesse qui fait l'entreprise. La mise en place d'une stratégie des ressources humaines permettra d'atteindre les objectifs suivants coté salariés : la mobilisation des collaborateurs autour d'un projet commun qui traduit les valeurs de l'entreprise ; la prise en compte des talents et des compétences de chacun afin de valoriser la mobilité interne et l'évolution professionnelle ; l'amélioration des processus et des actions RH à tous les niveaux de l'entreprise...

Garant de la gestion du capital humain, le management des RH doit se conformer à la stratégie globale de l'or-

ganisation, à ses valeurs, à sa taille et à ses enjeux de développement. D'autre part, le département des ressources humaines doit prendre en compte l'environnement sociétal et économique dans lequel évolue l'entreprise.

### **Quelle partition ces talents/repats devront-ils jouer également pour la réussite de ce partenariat ?**

Ces talents, pour trouver leur juste place dans l'environnement, vont devoir faire preuve de curiosité, d'agilité et surtout d'humilité pour voir venir à elles les informations utiles et nécessaires. Elles vont mettre à disposition connaissances et compétences techniques et évoluer dans des milieux professionnels qui leur permettront de continuer à développer leurs compétences comportementales. Elles vivront ainsi des expériences qui leur permettront assurément d'évoluer tant sur le plan humain que professionnel...

### **Vous qui êtes une Repat et qui avez particulièrement réussi votre retour, pourriez-vous leur partager des clés et astuces pour un retour gagnant ?**

A cette étape, je dirai que chacun vit sa réalité personnelle en fonction de son secteur d'activité, de ses aspirations, leviers de motivation.... Mais en général, je dirais qu'il faut savoir identifier et analyser les raisons qui poussent à s'installer ou rentrer en toute sincérité ; si possible faire des voyages d'immersion avant l'installation, élargir son réseau professionnel via les réseaux sociaux (LinkedIn...), c'est très important. Il faut réaménager ses horaires de travail et apprendre à mieux utiliser son temps pour effectuer ses recherches d'emploi tout en développant son personal branding ; évaluer les possibilités de mobilités internationales avec l'employeur actuel. Il est vital d'avoir un État d'esprit positif, ouvert, déterminé et prêt s'adapter à une nouvelle culture et un nouvel environnement professionnel & personnel. Observer l'environnement afin de mieux comprendre les codes (Suivre une formation de business etiquette) ; faire preuve d'hu-

mité car vous serez dans une phase de transition, ce qui nécessite d'établir des relations de confiance car l'intégration se fera en partie grâce au réseau. Il faut alors faire preuve de patience et être agile car nos environnements socioculturels, économiques et politiques sont constamment en mouvement. Une autre chose primordiale, c'est d'être résilient car on est confronté à des obstacles irrationnels. Enfin, il faut surtout apprendre à gérer les échecs éventuels qui restent des expériences de vie et toujours avoir un « Plan B » même un « Plan C ».

### **Vous croyez donc à l'Afrique et en ses talents...**

J'y crois très fort ! Cette Afrique est encore en manque de ses filles et fils. Et parce que le mariage réussi rendra notre Afrique encore plus forte, il est donc essentiel de le réussir. Cela passe nécessairement par une stratégie forte, une Marque Employeur forte de nos entreprises et organisations qui permettront d'attirer et retenir les talents. Lesquels talents doivent arriver eux-mêmes à clairement identifier un projet durable et comprendre l'environnement qu'ils retrouvent et ne pas juste fuir une réalité.

La mobilisation des compétences et talents pour nos entreprises et organisations en Afrique est l'affaire de tous et je terminerai en évoquant ce proverbe africain qui dit tout : « seul on va plus vite, ensemble on va plus loin ! ».

*Interview réalisée par  
Arsène Diomandé*





## La gestion des crises en entreprise : le rôle des Ressources Humaines

**Konaya Ouattara**

*Responsable RH SIPROCHIM*

En tout état de cause, dans une situation de crise, le rôle des RH est axé autour de 3 missions :

1- Mobiliser les collaborateurs et maintenir la culture et les valeurs de l'entreprise

Les RH doivent maintenir leurs activités habituelles, de manière revisitée et renforcée, en intégrant les données additionnelles liées à la crise qui peuvent toucher les collaborateurs : réaménagement des plannings, mise en place du chômage partiel ou du télétravail...

Il convient de préciser que l'administration doit être flexible et doit être en mesure de s'adapter à la nouvelle situation. En effet, en temps de crise, les protocoles évoluent quasi quotidiennement, d'où la nécessité de mettre en place un plan de continuité d'activité (PCA).

En outre, les ressources humaines doivent maintenir le dialogue et le climat social pour garder les salariés

mobilisés et engagés. Il est nécessaire de rester à l'écoute de la situation et des collaborateurs, puis de déployer une communication à tous les niveaux pour s'adapter à chaque interlocuteur : dirigeant, manager, élu, syndicat et salarié.

En effet, dans de telles situations, il faut faire preuve de transparence, ce qui permettra aux collaborateurs de ne pas céder inutilement à la panique, du fait d'un manque d'informations sur la situation. Il faut être clair, précis et concret ; sans toutefois livrer brutalement des données de nature à renforcer un climat anxiogène déjà présent.

Par ailleurs, de manière générale, toutes les organisations ont des valeurs : principes moraux, sociaux ou environnementaux sur lesquels elles basent une grande partie de leur communication, ainsi que la majorité de leurs décisions stratégiques. En période de crise, ces valeurs

Lorsqu'une crise survient, les ressources humaines sont au cœur du management de crise car l'impact sur les collaborateurs est la première conséquence de la crise.

Les RH doivent agir à court terme en gérant la crise à l'instant présent, mais doivent aussi se projeter à moyen et long terme en anticipant l'après-crise. En effet, les ressources humaines jouent un rôle opérationnel et stratégique, le but étant de garder la mobilisation et la motivation des collaborateurs en les projetant vers la sortie de crise.

Une crise peut trouver son origine dans des événements extérieurs à l'entreprise ou peut s'expliquer par des tensions internes. Elle peut être d'ordre économique, sanitaire, social, climatique, ou opérationnel...etc.



peuvent guider et orienter l'organisation et les équipes, afin de garder le cap, malgré l'adversité.

## 2- Accompagner les managers et collaborateurs : le management de crise

En situation de crise, la deuxième mission des RH est d'appuyer et de soutenir les managers en leur proposant des repères pour gérer leurs équipes.

Les RH doivent construire des outils pour que les managers soient épaulés dans la gestion « humaine » de la situation, mais aussi et surtout, s'assurer que les conditions de travail et de sécurité soient respectées. Les RH doivent guider les managers dans le déploiement du plan de continuité d'activité.

Il est important de notifier qu'il ne s'agit pas d'outils standards, mais de solutions sur mesure qui naissent de l'écoute des situations et des personnes, tout en s'appuyant sur le cadre légal et réglementaire : d'où la nécessité pour les RH d'avoir un sens aiguisé d'écoute et d'analyse.

Aussi, les départements RH se doivent

d'être présents sur tous les fronts, et sur le terrain. Cela montre aux collaborateurs leur implication concrète à leurs côtés et par ricochet de la Direction Générale, même dans les moments les plus difficiles.

## 3- Gérer la crise, l'après-crise et innover dans son management RH

Dans certains cas, une crise peut survenir de manière inattendue et imprévisible. Dans d'autres cas, il est possible d'anticiper ce genre de situation. Lorsqu'une crise s'annonce, plutôt que de la minimiser en espérant qu'elle n'impacte pas l'entreprise, le RH doit à l'inverse faire preuve de prévoyance et de perspicacité pour éviter au mieux cette crise, ou à défaut pour que les effets soient amoindris.

Quoi qu'il en soit, les crises peuvent aussi avoir un côté positif. Elles peuvent être révélatrices d'opportunités. De fait, c'est lors des crises que se réinventent les entreprises, puisqu'elles sont contraintes d'innover pour améliorer l'efficacité de leurs processus. Cela peut passer notamment par la digitalisation, l'externalisation, le changement de management ou l'intégration de nouvelles

ressources.

Quelles sont les bonnes attitudes à avoir en période de crise ?

- Garder son sang-froid ;
- Entretenir une attitude positive et encourager ses équipes ;
- Faire preuve d'empathie tout en évitant de mater ;
- Conserver le même niveau d'exigence ;
- Etre capable de prendre des décisions rapides et judicieuses.





FONDS DE DÉVELOPPEMENT  
DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE

## LEADER DU **DEVELOPPEMENT** DES COMPETENCES



LANCEMENT D'UN PROJET DE RENFORCEMENT DES CAPACITÉS DE 120 GESTIONNAIRES DES RESSOURCES HUMAINES DE 60 ENTREPRISES MEMBRES DE LA COMMUNAUTÉ DES RH



M. N'GUESSAN KOFFI, MINISTRE DE L'ENSEIGNEMENT TECHNIQUE, DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE ET DE L'APPRENTISSAGE ET Dr PHILIPPE K. N'DRI, SECRÉTAIRE GÉNÉRAL DU FDFP



PROJET D'INSERTION DE 200 JEUNES DANS LE METIER DE PLOMBERIE SANITAIRE

Le FDFP gère conjointement :

- La Taxe additionnelle à la Formation Professionnelle Continue (TFPC) et la Taxe d'Apprentissage (TA).

Ces taxes sont dédiées au financement des actions de formation continue des salariés d'entreprises, à la Formation Professionnelle initiale, à la Formation par apprentissage et aux études ayant trait à la planification de la Formation Professionnelle.

Le FDFP, faisant du Développement du capital humain le fer de lance de ses actions, se positionne comme un instrument au service de l'Etat en matière :

- d'amélioration des performances économiques des entreprises, par une meilleure qualification de leurs salariés ;
- d'accroissement du niveau de compétences des travailleurs ;
- de création et de développement d'activités économiques ainsi que la valorisation et la promotion des ressources humaines.

Nous oeuvrons pour un

## **CAPITAL HUMAIN PRODUCTIF**

SIEGE ABIDJAN

20 BP 1068 ABIDJAN 20, Maison de la Formation Boulevard FHB  
(225) 27 21 75 05 05 - (225) 27 21 75 05 33

f in v FDFP Côte d'Ivoire Officiel [www.fdfp.ci](http://www.fdfp.ci)

**FDFP, le leader du Développement des compétences.**



# INNOVATION TECHNOLOGIQUE : L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE EN ENTREPRISE

L'intelligence artificielle est un outil de plus en plus utilisé par les entreprises. Beaucoup sont convaincus qu'elle pourrait grandement améliorer les choses dans plusieurs domaines, notamment dans celui du recrutement. D'autres par contre, s'inquiètent de sa

trop grande présence et indépendance. Une situation à même de créer une forme de discrimination (dans le système de recrutement) et une fragilisation de la DRH ?

GRH votre regard sur cette situation nous intéresse...



## Choilio DOSSO

*DRH - IHS Towers CI*

### « Il est important de trouver un équilibre entre l'utilisation de l'IA et l'interaction humaine... »

*Votre regard sur l'intrusion de l'intelligence artificielle dans les entreprises surtout celles de grande taille*

**Choilio Dosso IHS Towers :** L'IA est de plus en plus utilisée dans les entreprises de grande taille pour automatiser des tâches, améliorer l'efficacité opérationnelle, réduire les coûts, améliorer la qualité des produits et services, et fournir des insights précieux pour la prise de décision.

L'IA peut être particulièrement utile dans les entreprises avec de grandes quantités de données à analyser. Elle peut aider à

découvrir des tendances et des modèles qui seraient difficiles à détecter manuellement. Elle peut également être utilisée pour automatiser des tâches répétitives ou dangereuses, ce qui peut améliorer la sécurité et la productivité des travailleurs.

Cependant, l'utilisation de l'IA peut également poser des défis, notamment en matière de confidentialité des données et de responsabilité en cas d'erreurs ou de biais. Il est donc important que les entreprises utilisent l'IA de manière responsable et éthique, en s'assurant que les décisions sont transparentes et équitables.

Dans l'ensemble, l'utilisation de l'IA dans les entreprises de grande taille peut offrir de nombreux avantages, mais cela doit être fait avec précaution et avec une compréhension claire des risques et des opportunités associées.

*Aujourd'hui l'IA est de plus en plus utilisée dans le recrutement. Est-ce une bonne ou une mauvaise pratique ?*

L'utilisation de l'IA dans le recrutement peut présenter à la fois des avantages et des inconvénients, et il est important de les considérer tous avant de prendre une décision quant à sa pertinence.

D'un côté, l'IA peut aider à automatiser et à accélérer certaines tâches de recrutement, telles que la collecte et l'analyse de CV, la présélection des candidats et même la conduite d'entretiens virtuels. Cela peut être utile pour les entreprises qui reçoivent un grand nombre de candidatures, car cela peut leur permettre de réduire les coûts et le temps consacrés aux processus de recrutement.

Cependant, il est important de noter que l'utilisation de l'IA dans le recrutement peut également présenter des risques. Tout d'abord, les algorithmes utilisés peuvent contenir des biais implicites, qui peuvent conduire à des discriminations injustes envers certains candidats. De plus, l'IA peut ne pas être en mesure de prendre en compte certains facteurs humains importants, tels que l'empathie et la créativité, qui peuvent être nécessaires pour évaluer certains candidats.

En fin de compte, il est important de trouver un équilibre entre l'utilisation de l'IA et l'interaction humaine dans le processus de recrutement. Les entreprises doivent être conscientes des risques potentiels et travailler à minimiser les biais implicites dans les algorithmes utilisés. Elles doivent également veiller à ce que les candidats soient traités de manière équitable tout au long du processus de recrutement, en leur offrant des opportunités égales d'être évalués pour le poste en question.

*Quel est le principal avantage de l'IA dans un processus de recrutement ?*

L'un des principaux avantages de l'IA dans un processus de recrutement est sa capacité à traiter de grandes quantités de données et à les analyser rapidement et de manière efficace.

Cela peut aider à améliorer l'efficacité du processus de recrutement en permettant aux recruteurs de trier et de filtrer les candidats plus rapidement et plus facilement, en identifiant les candidats les plus qualifiés pour le poste plus rapidement.

De plus, l'IA peut aider à réduire les biais humains dans le processus de recrutement, en évaluant les candidats sur des critères objectifs tels que leurs compétences, leur expérience et leurs réalisations plutôt que sur des caractéristiques subjectives telles que l'âge, le sexe, la race ou l'apparence physique.

Enfin, l'IA peut également aider à améliorer l'expérience des candidats, en permettant une communication plus rapide et plus personnalisée avec les candidats et en leur offrant une expérience de candidature plus fluide et plus transparente.

### *Utilisez-vous dans votre processus de recrutement ?*

Nous utilisons l'IA à travers des plateformes de collectes de CV qui permettent de faire le tri des candidatures en fonction du besoin réel et du profil recherché.

### *Sommes-nous à l'abri d'une certaine forme de discrimination dans le système de recrutement incluant l'IA ?*

Malheureusement, il est possible que des formes de discrimination existent dans les systèmes de recrutement incluant l'IA. L'IA est basée sur des données et des modèles d'apprentissage automatique, et si ces données sont biaisées ou si les modèles sont mal conçus, cela peut entraîner des résultats discriminatoires.

Par exemple, si les données d'entraînement utilisées pour former un modèle d'IA ne sont pas représentatives de la diversité des candidats, cela peut entraîner des biais dans les résultats de la sélection des candidats. De même, si les critères utilisés pour évaluer les candidats sont basés sur des stéréotypes ou des préjugés, cela peut également conduire à des résultats discriminatoires.

Il est donc important de veiller à

ce que les données utilisées pour entraîner les modèles d'IA soient représentatives de la diversité des candidats, et que les critères utilisés pour évaluer les candidats soient basés sur des compétences et des qualifications objectives plutôt que sur des caractéristiques personnelles qui pourraient conduire à des discriminations. Les entreprises et les organisations doivent également mettre en place des protocoles de surveillance et de contrôle de la qualité pour détecter et corriger tout biais potentiel dans leurs systèmes de recrutement.

### *Quelle pourrait être la principale faille dans l'utilisation de l'IA dans les entreprises ?*

Il y a plusieurs failles potentielles dans l'utilisation de l'IA dans les entreprises, mais voici quelques-unes des plus importantes :

- **Biais** : les algorithmes d'IA peuvent être biaisés si les données sur lesquelles ils sont formés sont biaisées. Cela peut entraîner des résultats injustes ou discriminatoires, en particulier dans les domaines de l'emploi, de la finance, de la justice pénale et de la santé.
- **Manque de transparence** : Les modèles d'IA peuvent être très complexes, ce qui les rend difficiles à comprendre pour les non-experts. Cela peut rendre difficile l'identification des erreurs et des biais, ainsi que la prise de décisions éclairées basées sur les résultats de l'IA.
- **Confidentialité et sécurité des données** : L'IA nécessite souvent des données sensibles pour fonctionner, telles que des données client, financières ou médicales. Si ces données sont compromises, cela peut entraîner des atteintes à la vie privée, des pertes financières ou des préjudices pour la santé des individus.
- **Dépendance technologique** : Les entreprises peuvent devenir trop dépendantes de l'IA pour prendre des décisions, ce qui peut

entraîner une perte de contrôle sur les processus décisionnels et une réduction de la capacité des personnes à prendre des décisions de manière autonome.

- **Éthique** : Les entreprises doivent réfléchir aux implications éthiques de l'IA avant de l'utiliser. Cela inclut des questions telles que la responsabilité en cas d'erreur ou de décision injuste, ainsi que les implications pour la société dans son ensemble.

### *Le rôle du GRH pourrait-il se voir réduire avec l'IA dans nos organisations ?*

L'IA peut certainement aider à automatiser certaines tâches répétitives et à améliorer l'efficacité des processus RH, mais cela ne signifie pas nécessairement que le rôle du gestionnaire des ressources humaines sera réduit. En fait, l'IA peut permettre aux gestionnaires des ressources humaines de se concentrer davantage sur des tâches à plus forte valeur ajoutée.

Par exemple, l'IA peut aider à trier les CV et à effectuer des pré-sélections pour des postes spécifiques, mais le gestionnaire des ressources humaines doit encore prendre des décisions concernant les candidats à embaucher et mener des entretiens d'embauche. De même, l'IA peut aider à identifier les employés à haut risque de départ, mais il appartient au gestionnaire des ressources humaines de mettre en place des stratégies pour retenir ces employés.

En fin de compte, le rôle du gestionnaire des ressources humaines est de gérer les relations entre les employés et l'organisation, de veiller à ce que les politiques et les procédures soient respectées et de garantir que les employés sont satisfaits de leur travail. Bien que l'IA puisse aider à automatiser certaines tâches, elle ne peut pas remplacer complètement les compétences et l'expérience humaines dans ces domaines clés.



## Chrysostome DEGNI

*Directeur des Ressources Humaines / HR  
Manager BUTEC Energies & Services\_  
Afrique de l'Ouest*

**« L'IA ne peut pas remplacer complètement le rôle des professionnels des ressources humaines. »**

*Votre regard sur l'intrusion de l'intelligence artificielle dans les entreprises surtout celles de grande taille...*

De prime abord, il convient de noter que les opinions et les perspectives peuvent varier au sein de la communauté de la GRH, et qu'il n'existe pas de consensus absolu sur cette question. Cependant, nous retrouvons que l'IA peut être

perçue comme un outil précieux pour les entreprises de grande taille, car elle peut automatiser des tâches répétitives et chronophages, ce qui permet aux professionnels des ressources humaines de se concentrer sur des activités à plus forte valeur ajoutée. Ensuite, l'un des avantages souvent associés à l'utilisation de l'IA dans le recrutement est la possibilité de réduire les biais humains. Cela peut potentiellement favoriser une plus grande performance.

Alors, l'utilisation de l'IA dans l'entreprise peut également poser des risques de discrimination, en particulier si les algorithmes sont mal conçus ou si les données utilisées pour les former sont biaisées.

L'intelligence artificielle ne peut pas remplacer complètement le rôle des professionnels des ressources humaines. Les décisions finales en matière de gestion du capital humain doivent souvent être prises par des personnes, en tenant compte de divers facteurs qui peuvent ne pas être capturés par les algorithmes. Il est donc essentiel que les entreprises veillent à ce que l'IA soit utilisée comme un outil d'aide à la décision, plutôt que comme un substitut aux compétences et à l'expertise humaines.

L'intelligence artificielle peut offrir des avantages considérables dans le domaine de la gestion, en améliorant l'efficacité et en réduisant les biais potentiels. Cependant, il est important de mettre en place des garde-fous pour prévenir la discrimination et s'assurer que l'IA reste un outil au service des professionnels des ressources humaines, plutôt qu'une entité indépendante.

*Aujourd'hui, l'IA est de plus de plus utilisée dans le recrutement. Bonne ou mauvaise pratique ?*

L'un des objectifs est de maîtriser les effets de discrimination : Cependant, l'utilisation de l'IA dans le recrutement peut également poser des risques de discrimination, en particulier si les algorithmes sont mal conçus ou si les données utilisées pour les former sont biaisées. Si l'IA est formée sur des données historiques qui reflètent des pratiques discriminatoires, elle peut reproduire ces biais dans ses décisions de recrutement.

Par exemple, l'IA peut aider à trier les CV, à effectuer des pré-sélections objectives des candidats et à analyser de grandes quantités de données pour identifier des tendances et des

modèles. Cet exercice est souvent chronophage pour les professionnels du recrutement. Nous savons aussi, que les tests psychométriques et autres outils de sélections sont basés sur les algorithmes et dans de nombreux cas ont prouvé leur efficacité.

Par conséquent, il est crucial de mettre en place des mécanismes de supervision et de réglementation pour s'assurer que les systèmes d'IA sont équitables et transparents.

### *Quel est le principal avantage de l'IA dans un processus de recrutement ?*

Le principal avantage de l'intelligence artificielle (IA) dans un processus de recrutement réside dans sa capacité à analyser et à traiter de grandes quantités de données de manière efficace et objective. Quelques avantages spécifiques de l'utilisation de l'IA dans le recrutement : Tri et présélection automatisés, Évaluation objective des candidats, Analyse des données et identification des tendances, Amélioration de l'expérience candidat.

### *Utilisez-vous dans votre processus de recrutement ?*

Nous utilisons effectivement des outils basés sur l'IA dans mon processus de recrutement pour diverses tâches telles que le tri des CV, l'évaluation des candidats et l'analyse des données. Il est important de rappeler que l'utilisation spécifique de l'IA dans le processus de recrutement dépend de chaque entreprise et de ses besoins. Certains peuvent utiliser des logiciels spécialisés ou des systèmes basés sur l'IA pour faciliter certaines étapes du processus de recrutement.

### *Sommes-nous à l'abri d'une certaine forme de discrimination dans le système de recrutement incluant l'IA ?*

## ***Le manque de transparence peut susciter des inquiétudes et rendre difficile la compréhension des mécanismes internes des systèmes d'IA, ainsi que la détection d'éventuels problèmes ou erreurs.***

Malheureusement, l'utilisation de l'intelligence artificielle (IA) dans le système de recrutement ne garantit pas nécessairement l'absence de toute forme de discrimination. Il existe des préoccupations légitimes quant à la possibilité que l'IA reproduise et amplifie les biais présents dans les données sur lesquelles elle est formée, ce qui peut conduire à une discrimination involontaire.

Il est important de reconnaître que l'IA ne doit pas être considérée comme une solution miracle, mais plutôt comme un outil qui doit être utilisé de manière responsable et éthique, avec une surveillance humaine et des mécanismes de correction appropriés pour minimiser les risques de discrimination

### *Quelle pourrait-être la principale faille dans l'utilisation de l'IA dans les entreprises ?*

Une des principales failles dans l'utilisation de l'intelligence artificielle (IA) dans les entreprises réside dans le manque de supervision et de réglementation adéquates.

Comme mentionné précédemment, l'IA peut reproduire et amplifier les biais existants dans les données sur

lesquelles elle est formée. Sans une surveillance et une réglementation appropriée, il peut être difficile de détecter et de corriger ces biais.

Le manque de transparence peut susciter des inquiétudes et rendre difficile la compréhension des mécanismes internes des systèmes d'IA, ainsi que la détection d'éventuels problèmes ou erreurs. L'utilisation de l'IA soulève des questions éthiques complexes, notamment en ce qui concerne la confidentialité des données, la protection de la vie privée et le respect des droits individuels. Une autre faille potentielle réside dans la dépendance excessive à l'égard de l'IA, au détriment de l'expertise humaine. Bien que l'IA puisse être un outil puissant, elle ne peut pas remplacer complètement l'intuition, la créativité et le jugement humain. L'excès de confiance envers l'IA peut entraîner des décisions inappropriées ou négliger des aspects importants du processus de prise de décision.

### *Le rôle du GRH pourrait-il se voir réduire avec l'IA dans nos organisations ?*

L'introduction de l'intelligence artificielle (IA) dans les organisations peut potentiellement modifier le rôle des professionnels des ressources humaines (GRH). Cependant, plutôt que de réduire leur rôle, l'IA a le potentiel de transformer les responsabilités des GRH et de les amener à se concentrer sur des tâches à plus forte valeur ajoutée. Les professionnels des ressources humaines peuvent consacrer plus de temps à des tâches stratégiques et à forte valeur ajoutée, tout en facilitant la prise de décision éclairée dans la gestion des RH.



## Le top 5 des meilleures actions Expérience collaborateur

**Regine Love Moukete**

*Chief happiness officer / Consultante QVT*

**02 - Humaniser : Culture d'entreprise / leadership / QVCT**

*Le Human to Human (H2H).*

Le manager, chef d'orchestre, facilitateur et empathique. Coacher les managers et dirigeants aux compétences humaines (softs skill), l'amélioration de la qualité de vie et des conditions de travail, le bien-être et la prise en charge des risques psychosociaux.

L'avantage de ces outils est qu'ils favorisent l'innovation, l'autonomie et libèrent le potentiel des talents. Les collaborateurs réagissent à une vision, et non à des faits et des chiffres. Il est donc primordial de réfléchir à la façon la plus efficace et appropriée pour établir des liens plus étroits avec ceux-ci et promouvoir le bien-être au travail.

In fine, humaniser le management crée un environnement avec des relations authentiques, stimulantes

et limite le stress. L'humanisme en entreprise n'est pas contradictoire à la performance, bien au contraire : c'est l'incontournable

*Humaniser pour favoriser la bienveillance et mobiliser*

**03 - Personnaliser / Développer : Formation, Coaching**

Le manager doit être capable d'identifier et connaître la personnalité de chacun de ses collaborateurs.

L'avantage ici serait de maîtriser les sources de motivations, de stress, de conflits et de connaître les conditions optimums dans lesquelles chaque profil se démarque et brille. Définir un parcours personnalisé pour chaque collaborateur en cohérence avec les opportunités de mobilité.

L'ère où les managers géraient les collaborateurs de la même façon est révolu. Chaque talent est unique !

### **01- Accueillir : Recrutement – Onboarding**

L'arrivée en entreprise est une forte période de stress pour la nouvelle recrue (mais aussi les collaborateurs qui étaient en expatriation, etc). Piloter l'onboarding du nouveau / ancien collaborateur permet de facilement se familiariser avec la culture et la stratégie d'entreprise, ses objectifs et améliorer la qualité des relations.

Plus l'onboarding sera efficace, moins le collaborateur sera stressé et anxieux. Il va débiter une expérience sereine et positive dans sa nouvelle équipe : premier pas du sentiment d'appartenance.

Accueillir pour créer les relations et limiter le stress.



### ***Personnaliser pour développer le plein potentiel de chaque talent***

#### **04 - Valoriser : Feedback – Evénements conviviaux**

En tant que manager, il faut viser l'épanouissement de tous en favorisant une cohésion d'équipe et une intelligence collective pour servir les objectifs communs.

Il existe de nombreuses pratiques pour valoriser les collaborateurs, faire des feedbacks motivants, soigner la communication, soutenir et recadrer selon la personnalité, organiser des sensibilisations sur les RPS, être disponible et à l'écoute.

Prendre soin de leurs conditions de travail et encourager la flexibilité, Organiser les événements conviviaux (team building, séminaires,) autant d'actions pour montrer aux collaborateurs qu'ils sont précieux.

#### ***Valoriser pour dégager des énergies positives***

#### **06 - Fidéliser / Améliorer : Baromètre- Parcours expérience client – Chief Happiness Officer (CHO) / Responsable expérience collaborateur**

L'expérience collaborateur se bonifie avec le temps, de même que les besoins de l'entreprise, sa stratégie, sa culture et sa performance. Mesurer régulièrement l'expérience collaborateur par des enquêtes pulse : outil simple, pratique pour récolter le feedback

des collaborateurs sur les actions mises en place. Les baromètres réguliers permettent d'ajuster les actions et réparer le tir pour éviter le mal-être, le stress, les conflits, le turnover, ...

Avoir un CHO – REC serait la clé pour piloter et faire vivre votre politique expérience collaborateur.

Fidéliser par l'expérience positive au travail !



# SUPPLY CHAIN

## UN SECTEUR D'AVENIR EN MATIÈRE D'EMPLOYABILITÉ



**N**otre dossier 1 de cette nouvelle année va s'intéresser à la supply chain et son écosystème. C'est en 1982 que ce vocable anglais, supply chain, apparaît au plus grand nombre grâce à un article d'Oliver et Weber : « Supply-chain Management : Logistics Catches Up With Strategy » paru dans Financial Times.

Quelques années en arrière, beaucoup de dirigeants réduisaient trop souvent la supply chain à un rôle d'intendance et la percevaient uniquement comme un centre de coûts ; dans son fonctionnement, elle a également pâti d'une faible accessibilité car jugée trop souvent technique et très complexe. Aujourd'hui, de très nombreuses sociétés, souvent leaders de leurs secteurs, ont compris que la Supply chain était une fonction à haute valeur ajoutée, qu'elle pouvait contribuer à créer de réels avantages compétitifs et à

supporter la croissance pour l'entreprise. Elle est de plus en plus perçue comme une véritable fonction « business » indispensable au bon fonctionnement et à la compétitivité des entreprises voire un véritable relais de croissance économique pour un Etat.

Vu sous ce prisme, comprendre la Supply chain, son évolution et les différents aspects de son écosystème, son capital humain et ses métiers, nous paraissait inéluctable. Qui plus est, l'importance de la Supply chain dans la croissance des entreprises et institutions ivoiriennes, dans les différents secteurs d'activité clés de l'économie ivoirienne ainsi que le rôle des dirigeants d'entreprises et d'institutions dans la transition des supply chains ivoiriennes vers la maturité se sont révélés être des points pertinents à aborder dans ce dossier.

### Comprendre la supply chain et son écosystème

La supply chain désigne la totalité des éléments constituant la chaîne de valeur d'un bien ou d'un service. Elle retrace les différentes étapes de l'approvisionnement jusqu'à la distribution, en passant par la planification, la production et le contrôle. L'objectif de la gestion de la supply chain est de permettre au client d'avoir à sa disposition les produits et les services dont il a besoin au bon moment, dans la bonne quantité et au bon prix. En définitive, ce qu'on pourrait appeler le Supply chain management se définit comme « l'ensemble des ressources, moyens, méthodes, outils et techniques destinés à piloter le plus efficacement possible la chaîne globale d'approvisionnement depuis le premier fournisseur jusqu'au client final. Il s'agit d'estimer au plus juste les besoins, les disponibilités et les capacités, afin de mieux synchroniser les éléments de la chaîne globale d'approvisionnement et de fabrication » (Dominique Kouyaté). Maîtriser sa supply chain est alors indispensable pour éviter tout écueil dans le transport de marchandises.

Comme beaucoup de métiers, la Supply chain évolue dans un domaine concurrentiel, en constante évolution, et doit s'adapter rapidement à de multiples variables : le changement des processus et méthodes de travail, le comportement et les exigences des consommateurs mais également des fournisseurs, le contexte géopolitique, le développement de nouvelles technologies, la flexibilité du marché etc. C'est pourquoi il est nécessaire pour les acteurs de rapidement identifier les tendances du marché pour se former, s'adapter et préparer le futur.

*En raison de l'internationalisation des organisations, les supply chains sont devenues complexes ainsi que tout leur écosystème et requièrent, au-delà d'une organisation parfaite et minutieuse, un capital humain doté de compétences techniques nécessaires...*

En raison de l'internationalisation des organisations, les supply chains sont devenues complexes ainsi que tout leur écosystème et requièrent, au-delà d'une organisation parfaite et minutieuse, un capital humain doté de compétences techniques nécessaires et adaptées à leur bon fonctionnement. Comme on pourrait le constater, le véritable enjeu de la supply chain consiste à maîtriser l'ensemble des coûts et des risques liés à chaque étape, afin d'optimiser les processus et la productivité. « Au-delà de la notion désignant l'enchaînement d'étapes que suit un produit ou un service, de sa création à son arrivée chez le client final, la Supply chain est un concept qui permet à l'entreprise voire à une économie d'être plus compétitive sur un marché », dicit Hervé Ehouman, Supply chain manager Africa chez Biomérieux.

*Côte d'Ivoire Terminal*



### *Les flux de la supply chain*

Quoi qu'il en soit, gérer sa supply chain consiste à maîtriser les différents types de flux : les flux d'informations, physiques, financiers et administratifs. Notre expert Dominique Kouyaté nous en donne les explications. « Les flux physiques regroupent les fonctions d'approvisionnement, de maintenance, de gestion des stocks et d'entrepôt, ainsi que le transport. Ce sont les mouvements de la marchandise au sein de l'organisation (chaîne logistique). Le but ultime de la gestion des flux physiques d'une entreprise est l'acheminement des bons produits au bon endroit, au bon moment, dans les bonnes quantités et en bon état, tout en minimisant au maximum les coûts pour le destinataire final. Les flux d'informations constituent le cerveau qui fera fonctionner le flux physique et qui pourrait être résumé par les questions suivantes : Quoi ? (L'ensemble, des processus et des informations associées). Où ? (Dans quel pays, dans quel entrepôt, dans quel magasin mais aussi dans quel système informatique). Comment ? (Par quels moyens et selon quelles conditions pré-établies). Quand ? (Durant tout le cycle de vie des produits) On y retrouve par exemple toutes les caractéristiques enregistrées d'un produit, tous les historiques de vente, tous vos indicateurs de performances mais aussi toutes les informations sur vos fournisseurs qui peuvent affecter votre stratégie d'approvisionnement. L'enjeu du flux d'information est de savoir l'utiliser pour prédire et anticiper l'avenir. Si vous pouvez établir ce qui se passera à l'avenir, vous réduisez vos coûts en augmentant votre productivité et en maximisant les gains. De plus, la chaîne logistique a également des flux d'informations, donc, au final, les flux physiques et d'informations sont étroitement liés. Pour optimiser les mouvements logistiques au sein d'un entrepôt, par exemple, un flux important d'informations est nécessaire pour améliorer les processus et la productivité. Par flux financiers et administratifs, il est fait référence à l'ensemble des documents et transactions qui circulent entre les différents acteurs de la supply chain

→

*Si vous pouvez établir ce qui se passera à l'avenir, vous réduisez vos coûts en augmentant votre productivité et en maximisant les gains.*

## Plusieurs organisations professionnelles montent au créneau

**Communautés virtuelles, réseaux d'alumni d'écoles, associations professionnelles, ONG, presse spécialisée, etc., plusieurs organisations sont à pied d'œuvre pour promouvoir et professionnaliser les métiers de la Supply chain à travers les actions sur le terrain. Sans prétendre être exhaustifs, nous vous en présentons quelques-unes, les plus actives sur la place.**

**Senior ILT** : cette association (ou le réseau) des ingénieurs en logistique & transports de l'Institut national polytechnique Houphouët-Boigny de Yamoussoukro existe depuis 2008. Elle est la doyenne des organisations œuvrant à la promotion de la Supply chain en Côte d'Ivoire. Fort de son expérience et son dynamisme, le réseau s'évertue à faire rayonner le profil et le label ILT (Ingénieur Logistique et Transport) en Côte d'Ivoire et à l'étranger, à maintenir les liens amicaux entre alumnis, à faire la promotion des professions du domaine, à faciliter l'insertion des nouveaux diplômés et la mobilité de ses membres au plan professionnel, à renforcer les capacités et le développement des carrières de ses membres et enfin veille à l'adéquation du programme de formation ILT avec les besoins du marché de l'emploi.

**L'Association des acheteurs et dirigeants achats & logistique de Côte d'Ivoire (ADALCI)** a vu le jour en 2013. Elle a essentiellement pour mission première la promotion de la fonction Achats/Logistique-Supply chain/Marchés. A ce titre, l'ADALCI se veut être le cadre d'expression, d'échanges, de rencontres de travail (Workshop), de partage de best-practices, d'organisation de séminaires, de conférences et de formations au profit de ses membres. L'association travaille à la création en Côte d'Ivoire de formations diplômantes en Achats (Privé et Public), assure le développement professionnel de ses membres et a vocation à promouvoir et favoriser l'implantation des meilleures pratiques en matière de management et pilotage des achats/logistique/marchés publics au sein des entreprises et du secteur public ivoirien, afin que la valeur stratégique de ces métiers puisse contribuer pleinement à l'essor de ces entreprises et à la société ivoirienne tout entière.

**Women in Logistics-Africa (WILA)** a été créée en avril 2021. Cette association à but non lucratif est née de la volonté de ses membres fondatrices en vue de répondre de manière visible à la représentation du genre (des femmes en l'occurrence) dans les métiers de la Supply chain / logistique mais surtout pour valoriser le leadership des femmes agissant dans ce secteur à fort enjeu partout sur le continent africain.

**La CIVA : Communauté ivoirienne des acheteurs** a été lancée en 2022. C'est une communauté de professionnels des

achats ayant pour mission de promouvoir la fonction des achats en Côte d'Ivoire à travers le partage et la formation. Il s'agit donc de mettre en lumière les femmes de l'industrie de la Supply chain/ Logistique partout en Afrique ; de créer des opportunités business sur le continent et au-delà de celui-ci ; de mettre en place des programmes pour promouvoir le secteur auprès de la jeunesse et de la gent féminine partout en Afrique ; de promouvoir le leadership des femmes du secteur de la logistique en Afrique pour être force de propositions auprès des pouvoirs publics et du secteur privé.

### **Le Club Aslog Internationale (anciennement France Supply chain Chapter Côte d'Ivoire) depuis 2021.**

Pour atteindre ses objectifs, Aslog Internationale développe son réseau sur les principales régions économiques du monde et identifie les villes stratégiques pour la création de ses chapitres dont la Côte d'Ivoire. Les clubs se sont donné pour mission de faire rayonner la Supply Chain française à l'international, d'entretenir des liens étroits avec les institutions publiques, les politiques et les chambres de commerce sur l'ensemble des continents et de développer des relations avec les organisations logistiques et supply chain du monde. Ils veulent ainsi permettre aux managers des entreprises membres, de s'ouvrir à l'international, mieux comprendre les tendances des différents pays, se nourrir des expériences des professionnels opérant dans les pays lointains et obtenir un soutien de leurs pairs localement ; favoriser les échanges entre acteurs locaux (institutions et entreprises), et partager les bonnes pratiques et initiatives ; comprendre les problématiques sur zone et favoriser l'émergence de la mise en œuvre de solutions ; accueillir et accompagner de nouvelles entreprises membres qui souhaitent s'installer et/ou se développer dans le pays.

**The Chartered Institute of Logistics & Transport Côte d'Ivoire (CILT CI)** lancé en 2023, et sa branche féminine **Women in Logistics & Transport (WiLAT CI)**. CILT CI se veut être l'association de tous les spécialistes de la chaîne d'approvisionnement en Côte d'Ivoire. C'est la représentation locale de CILT Internationale, une association centenaire créée en 1919 au Royaume-Uni et établie dans plus trente (30) pays du monde avec un réseau composé de plus de trente mille (30 000) membres. Elle vise à s'établir comme la principale plateforme pour le développement et l'investissement dans le secteur du transport, de la logistique et de la chaîne d'approvisionnement. Quant à WiLAT CI, elle a pour vision d'être le meilleur canal pour la défense, le professionnalisme et l'autonomisation des femmes dans la supply chain, la logistique et le transport. Elle s'est assigné pour mission de promouvoir le statut des femmes dans la Supply chain, la Logistique et le Transport, rassembler ceux qui soutiennent les talents et le développement de carrière des femmes et fournir un réseau de soutien et des opportunités de mentorat pour les femmes de ce secteur.

➤ (partenaires, fournisseurs, sous-traitants, etc.), ainsi qu'à toutes les transactions qui sont opérées dans le cadre de l'exécution d'un contrat commercial. On regroupe ainsi dans ce type de flux toutes les activités qui se rapportent au traitement des commandes ; au contrôle du calendrier de livraison ; au contrôle des commandes et des paiements ; aux rapports de gestion. Il faut noter que toutes les actions qui découlent de la mise en œuvre des activités énumérées sont réalisées à temps pour éviter que des problèmes ne surviennent. Par exemple, un retard de facturation peut avoir des conséquences sur la planification de l'approvisionnement, ce qui aura certainement un impact indirect sur la gestion des stocks et la trésorerie ».

C'est donc cette gestion des flux qui permet à une entreprise de maîtriser sa production et ainsi de respecter les délais prévus.

### ***Une (r)évolution à tous les niveaux***

« Face à de nouveaux enjeux, certaines méthodes et divers outils utilisés dans le passé pour piloter nos supply chains montrent leurs limites. Les modèles de planification et d'exécution opérationnels doivent par conséquent se transformer afin de mieux répondre aux défis présents et futurs. Cela induit de l'adaptabilité et de l'agilité dans nos organisations pour tendre vers une supply chain toujours plus résiliente et plus responsable » (Diane Adou). Le secteur de l'industrie connaît sa 4e révolution, plus communément appelée industrie 4.0. Une vision, un concept selon lequel l'entreprise industrielle est désormais « smart » grâce aux outils d'interconnexion et d'IA. Cette tendance entraîne une innovation technologique dans les différentes composantes de la supply chain et la recherche incessante de l'efficacité. « Par le biais des nouvelles technologies, l'innovation logistique offre de nombreuses opportunités. Au sein des usines de production, de l'entrepôt ou au niveau du transport, les possibilités sont multiples. Innovation 1 : l'automatisation de l'entrepôt ; Innovation 2 : le Big Data ; Innovation 3 : le Quick commerce ; Innovation 4S : La dimension environnementale de l'innovation logistique », commente Dominique Kouyaté (DK).

De nos jours, inutile de préciser l'utilité de collecter et traiter les données pour optimiser le fonctionnement d'une entreprise. Dans le secteur logistique, le Big Data fait partie des innovations et nouvelles technologies à utiliser. « Associées à l'intelligence artificielle, les

données sont essentielles pour prendre les bonnes décisions. Elles contribuent à anticiper la demande et organiser efficacement le management des processus de la supply chain en interne. De l'usine à l'entrepôt, elles favorisent le suivi des flux des produits et la gestion du stockage » (DK).

Notons également qu'il n'y a pas que les évolutions technologiques ou le boom numérique qui impactent la supply chain. Selon la past présidente de la Senior ILT, le réseau des diplômés du cycle Ingénieur en Logistique et Transports de l'Institut national polytechnique Félix Houphouët-Boigny (INP-HB) de Yamoussoukro en Côte d'Ivoire, « le monde évolue dans des environnements caractérisés par l'acronyme « VUCA » : Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity ». En français,

cela se traduit par Volatilité, Incertitude, Complexité, Ambiguïté (VICA). « Ce concept emprunté au Général McChrystal, qui l'introduit dans la stratégie de l'armée américaine dès les années 90, est appliqué aux pratiques managériales pour décrire le contexte de turbulence dans lequel évoluent les entreprises et les défis auxquels elles doivent faire face. Tous les acteurs de la supply chain expérimentent les phénomènes suivants dans tous les secteurs d'activités, de façon plus ou moins intense d'une zone géographique à une autre ou d'une industrie à une autre : une demande volatile ; des consommateurs de plus en plus exigeants sur les délais, la qualité, les prix ; on parle de « l'hyper-personnalisation », produit ou service unique, sur mesure ; les modes de consommation changent ; l'importance accordée davantage à l'origine



## MÉTIER À DÉCOUVRIR...

### Lisa et Sonia, opératrices STS

Elles sont jeunes, pleines de fougue, ambitieuses et aiment par-dessus tout le goût de l'inconnu... Elles, ce sont : Lisa N'Guessan et Sonia Samuel Tié, toutes deux (2), opératrices STS (Ship to short) à Côte d'Ivoire Terminal. Perchées à environ 60 voire 65 mètres du sol dans un portique de quai, Lisa et Sonia résument leur tâche en ces termes : « notre travail consiste à débarquer et embarquer les conteneurs des navires qui sont accostés à quai ». Mais comment sont-elles arrivées à ce métier, quelles ont été leurs motivations pour embrasser ce métier taxé de viril (homme), le regard que leur entourage porte sur elles et où comptent-elles s'arrêter ? Nous les avons rencontrées en zone portuaire sur le site d'Abidjan Terminal et elles nous relatent leur histoire.

« Comme beaucoup d'étudiants ou personnes formées et sans emploi, nous étions en quête d'emploi et nous avons découvert l'annonce pour le recrutement d'opératrices RTG à Abidjan Terminal... », nous racontent-elles en chœur. Pourtant ces jeunes demoiselles ne savaient rien du métier, goût du risque, de l'inconnu, de l'aventure ou brin de folie ? Toujours est-il que Sonia et Lisa vont postuler. « J'avais pour habitude de passer devant la zone et je voyais toutes ces machines ; j'étais intriguée. Je ne savais pas à quoi elles servaient au départ. Et quand j'ai vu l'annonce avec les mêmes engins dessus, je me suis dit voilà l'occasion de savoir à quoi servent véritablement ces engins. Et c'est donc ma curiosité au départ qui m'a conduite à ce poste... Je voulais découvrir le métier et cela s'est fait pendant tout le processus d'intégration », raconte Lisa, celle qui, à la base, a une formation en linguistique. « Il faut dire que c'était une annonce ouverte à tout type de formation, ce n'était pas réservé uniquement à un certain profil. On va dire que le seul critère était de savoir lire et écrire ; et dans le principe, quand vous êtes retenus, il y a la formation qui suit juste après »

poursuit-elle. Contrairement à Lisa, Sonia avait bien une formation en logistique. « D'abord, ne pas savoir ce que je venais faire a été une source de motivation pour moi... C'était un réel défi pour moi quand, pendant le processus, j'ai découvert de quoi il était question dans ce métier. Ensuite, il faut dire qu'étant en quête d'emploi, je ne voulais pas travailler dans n'importe quel environnement. Le cadre de travail était important pour moi, il me fallait un environnement de valeurs, notamment l'humilité, l'agilité, l'innovation et l'excellence. Et je les retrouvais à Côte d'Ivoire Terminal, cela a encore décuplé mon envie et mon ambition d'aller loin dans ce métier », relate Sonia.

Elles intègrent alors Côte d'Ivoire Terminal en tant qu'opératrices RTG où elles étaient responsables de la conduite des RTG (rubber-tired gantry crane) dans les ports, les parcs et terminaux portuaires. « Le métier d'opératrice RTG consiste à effectuer les opérations d'embarquement, débarquement, réception, livraison et transferts des conteneurs sur le parc », nous apprenent-elles. A ce poste, elles travaillaient sur le parc et étaient perchées à environ 30m de hauteur. Ambitieuses et épistémophiles, Sonia et Lisa voyaient plus loin et plus haut... Une annonce interne pour des postes d'opératrices STS tombe. « Ce fut une aubaine pour moi. Du parc, j'observais souvent les portiques au quai et je me voyais y monter, passer de 30m à 60 voire 65m... », se souvient Lisa. « Je voulais aller plus haut, dépasser les limites que j'avais atteintes. Il s'agit de passer un cap dans ma quête de savoir... », renchérit Sonia.

Depuis, elles ont donné la preuve de leur compétence à la tâche, ce qui leur a valu le respect de leurs collègues, de leur hiérarchie et surtout de leur entourage masculin. « Au-delà de ce que j'entendais, je voulais me montrer à moi-même que j'étais capable de faire ce qu'on « disait être réservé aux hommes ». Je l'ai pris pour un défi personnel », assène Sonia. « Pendant la formation, j'entendais dire ça et là que c'était un métier d'homme et que je n'allais pas y faire carrière. Et pour tout dire, ces préjugés me motivaient davantage, je voulais aller au bout et montrer que ces stéréotypes étaient dépassés et que la femme que je suis, était capable de faire ce métier et d'y perdurer », soutient Lisa.

Aujourd'hui leur challenge est d'amener les jeunes, les femmes surtout, à découvrir ce métier passionnant. « Nous voulons les rassurer qu'il



n'est pas que réservé aux hommes, beaucoup de femmes aujourd'hui y font carrière et s'en sortent très bien... », exhorte-t-elle. Comme défi, elles sont sans équivoque : « Nous voulons former les prochaines générations d'opérateurs RTG et STS... ».



***La majorité des métiers ne vont pas totalement disparaître du jour au lendemain, mais seront réorientés, transformés ou plutôt pratiqués autrement, avec de nouveaux outils et de nouvelles méthodes de travail.***

- des produits, à leur mode de fabrication, à la réputation du fabricant en matière de pratiques éco-responsables ; des sources d'approvisionnements perturbées par les nouvelles réglementations, des bouleversements politiques, par les conflits armés, par l'insécurité en haute mer, par la dernière crise pandémique, par la rareté de l'énergie ou par les effets du changement climatique ; la prolifération d'innovations technologiques (l'intralogistique, RPA, intelligence artificielle (IA), Internet des objets (IoT), impression 5D, eProcurement, blockchain...) ; à peu près tout se digitalise et s'automatise ; la promotion de l'économie circulaire », décrit-elle. Plus encore, elle reconnaît qu'il y a des situations propres à notre environnement immédiat qui pourraient également avoir un impact sur nos chaînes d'approvisionnement, notamment « la mise en place de la Zone de libre-échange continentale africaine (ZLECAf) avec des perspectives de transactions commerciales accrues sur un marché plus vaste, plus de mobilité des biens et des personnes à travers le continent ; le retrait récent des pays de l'Alliance des Etats du Sahel (AES) du marché communautaire ouest-africain (CEDEAO), même s'il est encore trop tôt pour en évaluer l'impact, crée des incertitudes quant aux accords commerciaux et à la libre circulation des biens et des personnes dans l'espace ; en outre, nos pays sont en pleine phase de modernisation des infrastructures routières, des ports et des aéroports, la mise en service du rail urbain, sans oublier le boom des services à domicile et du e-commerce favorisé par la crise sanitaire de 2020-2022, ce qui signifie des besoins accrus et plus d'exigences au niveau des prestations relatives à la logistique du dernier kilomètre ; selon le Digital Report 2023 de We Are Social et Hootsuite, le taux de pénétration d'Internet en Côte d'Ivoire était estimé à 45,4%. Et selon les statistiques à janvier 2024, le taux de pénétration d'Internet est de 42,3% pour toute l'Afrique de l'Ouest, 32,1% en Afrique centrale et 26,7% en Afrique de l'Est. Les taux les plus élevés étant dans les régions Afrique du Nord avec

67,8% et Afrique australe avec 73,1% ».

Une situation qui amène la past présidente de la Senior ILT à croire que la majorité des métiers ne vont pas totalement disparaître du jour au lendemain, mais seront réorientés, transformés ou plutôt pratiqués autrement, avec de nouveaux outils et de nouvelles méthodes de travail. « Toutefois, ces mutations se feront de manière progressive avec un déclin des postes de niveau opérationnel et ouvrier, impliquant des travaux pénibles ou des tâches mécaniques répétitives sans valeur ajoutée et qui peuvent aisément être automatisées, et une montée vers des rôles à plus forte valeur ajoutée dans lesquels l'humain s'appuiera sur la technologie dans sa prise de décision en vue d'améliorer la productivité. L'industrie 5.0 et la supply chain 5.0 (que certains considèrent comme la cinquième et dernière révolution industrielle) disent vouloir privilégier la place de l'humain au centre de la chaîne d'approvisionnement et sont axées sur l'idée de combiner la créativité et le savoir-faire de l'homme avec la productivité des robots collaboratifs (appelés cobots). Je pense bien que la grande majorité des organisations sont encore au stade de la supply chain 3.0 ou juste en train d'amorcer leur entrée dans la supply chain 4.0. Cela reste ma lecture personnelle des événements. Les choses pourraient se développer avec



- plus de célérité que je ne pense car nous avons tous vu comment, à la faveur de la crise relative à la pandémie Covid-19, la transformation numérique s'est accélérée en l'espace de deux ans », opine-t-elle encore.

### Capital humain et supply chain

« Le secteur de la Supply chain dépend fortement de la compétence de son capital humain pour assurer des opérations efficaces et efficientes », assure David Alliali, Directeur Supply chain chez Africa Global Logistics (AGL) ex Bolloré. Il est d'ailleurs convaincu que dans l'ensemble, le secteur peut s'appuyer sur un vivier de professionnels formés localement dont l'expertise n'est plus à prouver (*Voir interview de Mme Diane Adou page 42*). Néanmoins il est conscient qu'il s'agit à présent « d'adapter davantage ces formations aux besoins des entreprises et aux réalités locales tout en intégrant constamment les innovations et dernières tendances en matière de supply chain dans les différents cursus ».

La supply chain englobe toute la chaîne d'approvisionnement dont font partie la logistique et le transport. A ce titre, elle a un volet management et stratégique qui s'est non seulement ajouté mais plus encore, s'est considérablement accru ces dernières années. Et qui parle de management et stratégie, parle d'un certain savoir-faire (compétences et expériences) et un savoir-faire faire (management). Pour Dr Zié Ouattara, recruteur et DRH Elite Intérim, c'est ce genre de profil, niveau BAC + 4 voire ingénieur qui est le plus recherché et qui parfois se fait rare dans certains domaines de la supply chain. « La raison qu'on pourrait évoquer pour expliquer cette situation réside certainement dans la qualification et/ou la formation. La formation par exemple ne suit pas forcément l'évolution du métier et Dieu seul sait comment dans ce métier les choses vont très vite. Il faut nécessairement une mise à jour des compétences pour ne pas se laisser déphaser », croit savoir Dr Zié.

Pour beaucoup de spécialistes, l'offre d'emplois aujourd'hui dans le secteur supply chain est supérieure à la demande. Ce déséquilibre engendre des difficultés de recrutement chez les entreprises, qui sont souvent confrontées à une pénurie de talents aux postes clés. « Depuis quelques temps, nous avons une assez bonne offre au niveau de la supply chain. Et cela s'explique par le fait que beaucoup d'entreprises ont compris l'importance de ce métier. Aujourd'hui, nous sommes dans un monde très concurrentiel où les marchés sont très disputés ; et quand vous avez un marché, il faut s'assurer d'avoir une bonne chaîne d'approvisionnement pour maîtriser les coûts et la cadence non seulement des marchés

➤

## Des assises pour faire de la supply chain, le levier de développement économique

**La première édition du salon de la supply chain s'est tenue du 23 au 25 novembre 2023 à l'Université Félix Houphouët Boigny d'Abidjan, Cocody. Organisé par le CILT Côte d'Ivoire (Chartered Institute of Logistics and Transport), le salon a réuni plusieurs centaines de professionnels du métier sur le thème : « la rencontre de tous les acteurs de la supply chain, levier de développement économique ».**

Le salon a débuté le jeudi 23 novembre 2023 par une série d'allocutions des officiels. La commissaire générale du salon, Sewa Deki a présenté le contexte ainsi que l'articulation scientifique et ludique du salon. La présidente du CILT Côte d'Ivoire, Carine Touré Yemitia, a quant à elle, souhaité la bienvenue aux acteurs de la supply chain tout en leur témoignant sa gratitude pour leur présence massive. Elle les a exhortés à faire de ce salon leur affaire : « Ce salon, fruit de nos efforts à tous, veut se positionner comme la principale plateforme pour la promotion, le développement et l'investissement dans le secteur du transport, de la logistique et de la chaîne d'approvisionnement en Côte d'Ivoire et dans la sous-région ». Le président du CILT International, Teete Owusu Nortey a remercié la délégation Afrique en général et ivoirienne en particulier pour la tenue de ces assises de la supply chain qu'il a souhaité voir grandir sans fin. Enfin, le représentant du Ministre du Transport, parrain du salon, Lucien Tiessé, Directeur général des Transports Terrestres et de la Circulation, a rappelé le soutien sans faille du Ministre Amadou Koné à cette activité et la volonté de son ministère à l'accompagner dans sa progression.

Cette cérémonie d'ouverture du salon a également donné lieu au lancement de CILT/Next Génération, les jeunes pousses de la supply chain, et à la prestation de serment du bureau du CILT Côte d'Ivoire qui s'est engagé à être le porte-voix du secteur tout en œuvrant à bâtir une filière de référence.

La suite du salon a été animée par des expositions, des motivation talks, des pitchs de challenge supply chain, des visites de stands et du 2<sup>e</sup> Terminal d'Abidjan, des panels animés par des panélistes de haut vol sur des thématiques pointues et d'actualité.

Rappelons qu'à l'instar du CILT International, la branche ivoirienne a pour mission de promouvoir, d'encourager, de coordonner les études et l'avancement de la science dans le domaine du transport, de la logistique et de la chaîne d'approvisionnement en Côte d'Ivoire et partout ailleurs. Son but était de réunir en un même lieu les acteurs privés et publics de la filière dont les délégations sont venues de plusieurs pays notamment, le Ghana, le Nigéria et le Togo.

→ mais aussi et surtout des clients qui sont très regardants sur les délais et la qualité du produit. Tout ceci fait que beaucoup d'entreprises aujourd'hui ont un département Supply chain d'où l'augmentation de l'offre », dixit Dr Zié Ouattara. Dans ce contexte, comment réussir à recruter et fidéliser les talents dans la logistique ? « Repérer un talent dans le secteur de la supply chain nécessite une évaluation holistique des compétences techniques et comportementales, de l'expérience professionnelle, des réalisations de la personne, de la capacité à améliorer l'efficacité opérationnelle et enfin de la capacité à fédérer une équipe grâce à son leadership », pense David Alliali. Et le recruteur Dr Zié de renchéir : « Attirer, c'est beaucoup plus le projet qui retient les candidats, quel projet supply chain est proposé, son envergure et ses enjeux pour le talent et l'entreprise. Il ne faut pas non plus négliger les conditions salariales et sociales pour attirer un travailleur. Comment le retenir, j'ai pour habitude de dire de faire confiance à ce triptyque : écoute, motivation et promotion. Il importe de beaucoup prêter attention à son collaborateur pour qu'il se sente écouté et important dans le système. Au besoin, le motiver et le promouvoir quand il le mérite ». Pour David Alliali, Directeur Supply chain chez Africa Global Logistics (AGL), retenir un talent varie fortement d'une entreprise à l'autre mais les pratiques courantes de rétention des talents dans ce secteur sont tout d'abord le fait d'offrir des opportunités de développement professionnel (formations,

mentorat...) « qui peuvent aider les employés à progresser dans leur carrière, le développement d'une culture d'entreprise positive qui valorise les employés, encourage la collaboration, l'innovation, la diversité et l'inclusion ; mais également la reconnaissance et la récompense des performances exceptionnelles à travers des programmes spécifiques et enfin bien évidemment, la proposition de niveaux de rémunérations en adéquation avec les profils des talents et les postes occupés ».

Une conception du travail centrée sur l'humain est absolument cruciale pour le succès de votre supply chain. Elle peut créer de la valeur pour l'ensemble de votre entreprise et améliorer la satisfaction de vos collaborateurs, la durée de leur emploi et accroître la satisfaction clients. Par une bonne gestion du capital humain, la supply chain des entreprises peut apporter de nombreuses réponses satisfaisantes à leurs enjeux quotidiens, notamment la performance et la croissance économique de leur business.

#### En définitive...

La supply chain une fonction présente dans notre vie au quotidien. C'est elle qui organise la disponibilité de nos produits préférés sur les rayons des supermarchés, elle qui synchronise l'assemblage de la voiture que l'on attend impatientement, elle qui assure la livraison à domicile en temps et en heure de la nouvelle console de jeux vidéo, elle qui va permettre la réparation dans un délai record de notre machine à laver grâce au stock de pièces détachées judicieusement positionné dans le véhicule du technicien... Elle constitue, à ce titre, un véritable vivier d'emploi et de ressources humaines qui peuvent intervenir « dans tous les secteurs d'activités de la vie économique et dans tout type d'organisations : les industries de transformation, les services (banques, télécoms, tourisme & hospitalité, conseil, etc.), le commerce (grande distribution, e-commerce, commerce national et international), les transports (terrestre, maritime, ferroviaire, aérien, multimodal), la santé, etc. ; les PME/PMI, les grandes entreprises, les administrations publiques et les institutions, les institutions internationales, les organisations non gouvernementales » (*Diane Adou Anguibi in son interview page 42*). La supply chain apparaît, de plus en plus, comme une véritable fonction « business » indispensable au bon fonctionnement et à la compétitivité des entreprises voire un véritable relais de croissance économique pour un Etat (*voir interview de Dominique Kouyaté page 50*).



# RÉGIME SOCIAL DES TRAVAILLEURS INDÉPENDANTS



NOUVEAU RÉGIME



Login : 2720252100

Juliette Bitty

Agricultrice - Présidente de coopérative agricole

## TÉLÉCHARGE L'APPLICATION !

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



Rendez-vous en agence, sur [www.cnps.ci](http://www.cnps.ci)  
Et sur la nouvelle application mobile RSTI



Offre soumise à conditions, sous réserve d'éligibilité



Femmes Professionnelles du Capital Humain

# FEMMES PROFESSIONNELLES DU CAPITAL HUMAIN



*Pour le **LEADERSHIP DES FEMMES** dans la fonction RH*

## Diane Adou Anguibi

Ingénieure en Logistique et Transports - Présidente sortante de la Senior ILT (2017-2023)

« Il y a plus de 150 métiers rattachés à la supply chain »

La supply chain, elle en fait son affaire, « c'est son champ » comme aime à le dire l'Ivoirien. Mieux encore, Diane Adou Anguibi, la past présidente de la Senior ILT, le réseau des diplômés du cycle ingénieur en logistique et transports de l'Institut national polytechnique Félix Houphouët-Boigny (INP-HB) de Yamoussoukro en Côte d'Ivoire, fait de la promotion et de la formation en Supply chain son cheval de bataille. Très calée dans le domaine, celle qui a veillé pendant six (6) ans à travailler sur

l'adéquation du programme de formation ILT avec les besoins du marché de l'emploi en sa qualité de présidente de la Senior ILT, nous parle de son engagement à la professionnalisation des métiers de la Supply chain ainsi que des enjeux de la formation du capital humain dans ce métier qu'elle qualifie de « réservoir d'opportunités ». Découvrons ensemble cet entretien riche en enseignement sur ce secteur d'activité.

**Quelles compétences seront de plus en plus recherchées pour les rôles de leaders de la chaîne d'approvisionnement ? De nouveaux métiers pourraient-ils éclore ?**

A travers diverses études et publications d'organismes basés en Occident, je vais tenter de faire ressortir quelques éléments essentiels. Bien que ces études ne soient pas spécifiques à notre environnement africain, elles fournissent tout de même un aperçu pertinent sur les perspectives globales.

De nouveaux métiers émergent ou sont en plus forte demande s'ils existent déjà, principalement au niveau des grandes multinationales, mais également au niveau de quelques PMI/PME sur le continent.

**Lenjeu Big Data :** « Pour qui réussit à optimiser l'usage, la donnée devient information stratégique », tel est le slogan d'une PME ivoirienne fondée par de jeunes entrepreneurs ingénieurs en logistique et transports de l'INP-HB, spécialisée dans les solutions de business intelligence. La transformation des données est une priorité pour piloter la supply chain. Le marché de l'emploi sera demandeur de profils de plus en plus spécialisés et outillés dans l'exploitation de la

***L'intitulé des postes de gestionnaire de data peut varier d'une organisation à une autre : supply chain analyst, chargé d'analyse data, business analyst, supply chain data analyst, analyste en intelligence d'affaires, etc.***

data. Les compétences analytiques et la maîtrise d'outils de Business Intelligence deviennent capitales pour éclairer la prise de décisions et la gestion des risques. L'intitulé des postes de gestionnaire de data peut varier d'une organisation à une autre : Supply chain analyst, chargé d'analyse data, business analyst, Supply chain data analyst, analyste en intelligence d'affaires, etc.

**Lenjeu Eco-responsabilité :** les entreprises auront besoin de collaborateurs suffisamment imaginatifs, sensibles à la question environnementale et de responsabilité sociale, ayant une parfaite compréhension du cycle de vie des produits et des problématiques d'économie circulaire, pour mettre en œuvre des bonnes pratiques de développement d'une supply chain durable. Ceci pourrait conduire à des postes intitulés « sustainable supply chain manager » (responsable de la chaîne d'approvisionnement durable), responsable/directeur des achats durables, manager de la Green Supply Chain ou encore planificateur de la supply chain durable, expert en logistique inversée. Certaines entreprises en Côte d'Ivoire ont déjà des postes intitulés directeur des achats durables ou directeur des achats et de la durabilité.

**Lenjeu Complexité, Nouveaux modèles économiques :** les entreprises rechercheront davantage d'experts à même d'embrasser l'optimisation de la chaîne d'approvisionnement dans sa globalité, de la piloter de bout en bout, d'accompagner sa transformation, ayant la capacité d'entretenir des relations durables avec ses clients, ses fournisseurs et ses partenaires et conduire à la création de valeur. C'est là le rôle même du supply chain manager. Le cabinet MichaelPage disait dans une enquête que 27% de ses missions de recrutement traitées en 2021 concernaient des postes de responsables ou directeurs exploitation/directeurs de site logistique et responsables supply chain en PME industrielle, ce qui représentait les professions les plus recherchées.

***Lenjeu Innovation technologique et systèmes d'information : pour être leader en supply chain sur le long terme, vous n'avez pas d'autre choix que d'avoir une certaine appétence pour la technologie car cela fait partie intégrante de l'amélioration continue des processus.***

**Lenjeu Omnicanalité :** les entreprises auront besoin de capital humain capable de redéfinir leurs chaînes d'approvisionnement pour les rendre cohérentes avec l'approche marketing, en intégrant dans leurs processus opérationnels de distribution les nouvelles habitudes des consommateurs, en vue d'offrir une expérience client unifiée et améliorée. Responsables de solutions clients ou des professionnels de la supply chain qui deviennent responsables de la satisfaction clients sont des postes que l'on voit apparaître dans certaines structures.

**Lenjeu Innovation technologique et systèmes d'information :** pour être leader en supply chain sur le long terme, vous n'avez pas d'autre choix que d'avoir une certaine appétence pour la technologie car cela fait partie intégrante de l'amélioration continue des processus. Réussir dans le domaine va nécessiter de la veille technologique et une bonne compréhension des besoins des utilisateurs. On aura besoin de personnes pour concevoir et mettre en œuvre des solutions logistiques digitales en collaboration avec les professionnels IT. Des rôles peuvent émerger tels que supply chain innovation leader, chef de projet



logistique, architecte supply chain, architecte de réseau logistique, ingénieur en automatisation logistique, designer logistique, expert en blockchain, etc. Il faut noter que ces profils pourraient très bien provenir des fonctions IT qui enrichissent ensuite leur expérience dans la supply chain.

#### ***Lenjeu Logistique du dernier kilomètre***

avec la montée en force du e-commerce et des services à domicile en Côte d'Ivoire, tous les métiers de la logistique du dernier kilomètre vont continuer de recruter mais il faudra compter avec une digitalisation accrue des services. Transporteurs, sociétés de livraison, développeurs d'applications logistiques. Le besoin de compétences spécialistes de la livraison, gestionnaire de flotte de véhicules, manager de la mobilité, gestionnaires de plateforme e-commerce, chargés de logistique inversée pourrait aussi connaître une demande plus forte.

***Dans la pratique, certaines compétences seront plus ou moins demandées que d'autres, selon les organisations et selon les environnements dans lesquels elles évoluent. Chaque entreprise devra déterminer les profils adéquats***

***Les compétences techniques indispensables*** pour un leader de la supply chain, outre les fondamentaux de la profession considérés comme des acquis sont celles qui permettent de « parler le même langage que le PDG » parmi lesquelles la finance et l'orientation commerciale. On ne vous demande pas d'être l'expert en finance mais votre fonction étant transverse, vous devez maîtriser votre compte d'exploitation, suivre des indicateurs et prendre des décisions ayant une forte incidence sur les finances de l'entreprise, en soutien au développement commercial.

***Le management de projets*** est une compétence capitale car un supply chain manager sera amené à conduire des projets d'optimisation, d'innovation en logistique et supply chain.

Le développement des infrastructures routières et du rail urbain, la modernisation des ports et des aéroports, le développement du tourisme, vont forcément entraîner une demande accrue dans les métiers historiques des transports routier, ferroviaire et aérien. Dans la logistique maritime et portuaire, j'entrevois plus de demandes pour les opérateurs de machines de manutention de plus en plus sophistiquées.

***Les langues*** : l'anglais courant est indispensable. Qu'on le veuille ou non, c'est la langue officielle de travail dans la supply chain à l'international. Mais j'encourage à ajouter une troisième langue à ces atouts dans la mesure du possible : mandarin, espagnol, allemand, russe, arabe, etc.

***En ce qui concerne les compétences interpersonnelles comportementales qui favorisent le succès***, l'on pourrait citer : la gestion des hommes (pouvoir mettre en place des équipes pluridisciplinaires efficaces et favoriser l'intelligence collective et la coopération en vue d'atteindre les objectifs communs), avoir un bon relationnel avec les interlocuteurs internes et externes, avoir des compétences en communication efficace, un certain leadership pour conduire le changement.

Encore une fois, il ne s'agit que des grandes tendances. Dans la pratique, certaines compétences seront plus ou moins demandées que d'autres, selon les organisations. Chaque entreprise devra déterminer les profils adéquats après avoir identifié les besoins propres à son modèle et à sa stratégie de chaîne d'approvisionnement.

**Parlons du capital humain de la supply chain. Pensez-vous que notre pays dispose d'un bon vivier pour faire face aux défis énoncés plus haut ?**

Sur le plan qualitatif, notre pays dispose de compétences bien formées aussi bien localement qu'à l'étranger. Plusieurs arrivent à s'exporter vers d'autres pays africains. Le vivier existe bel et bien, mais son efficacité à répondre aux challenges présents et futurs dépendra d'une part, de la capacité des organismes de formation à faire évoluer leurs maquettes pédagogiques afin de rester en adéquation avec les attentes du marché, et d'autre part, de celle des individus à actualiser continuellement leurs connaissances, de leur adaptabilité pour apprendre de nouveaux outils dans des environnements changeants. La question de l'adéquation formation-marché concerne tous les acteurs aussi bien de l'enseignement public que privé.

En outre, en Côte d'Ivoire, la communauté des professionnels de la supply chain est très dynamique et très active sur le terrain. Plusieurs organisations (communautés virtuelles, réseaux d'alumni d'écoles, associations professionnelles, ONG, presse spécialisée, etc.) œuvrent à la promotion et à la professionnalisation des métiers de la supply chain en proposant des activités de diverses natures qui participent à la montée en compétences des jeunes diplômés et même des professionnels aguerris : afterwork thématique, master class, conférence, salon-exposition, atelier, webinaire, mentorat, etc.

(...) Par contre, si nous parlons de vivier en termes quantitatifs, c'est-à-dire, nombre de compétences disponibles sur le marché VS les besoins en recrutement, je ne saurais me prononcer sur la question car je ne dispose malheureusement pas de ces données sectorielles à l'échelle nationale. En ce qui concerne l'Institut national polytechnique Félix Houphouët-Boigny (INP-HB) de Yamoussoukro, chaque année ce sont une trentaine d'ingénieurs et une vingtaine de techniciens supérieurs qui sont mis à disposition sur le marché de l'emploi. La dernière enquête d'insertion réalisée en août 2022 par la Senior ILT avec le concours de Africa Data Intelligence (ADI) a montré que 95% des diplômés ingénieurs étaient en activité professionnelle au moment du sondage ; également que 64% des diplômés étaient insérés dans le tissu économique dans l'intervalle de six mois après leur fin de cycle pour atteindre 82% au bout de douze mois.

Est-ce suffisant pour dire que les diplômés issus de toutes les entités de formation existant sur le territoire national répondent aux attentes du marché ? Il faudrait pour cela disposer de statistiques nationales actuelles sur le taux de la population active qui évolue dans le secteur et les métiers de chaîne d'approvisionnement.

#### **Où forme-t-on aux métiers de la supply chain en Côte d'Ivoire ?**

Il existe en Côte d'Ivoire une offre de formation de plus en plus large et diversifiée dans le domaine, généraliste ou spécialisée, en parcours diplômant, qualifiant ou certifiant. Tout dépend de ce que l'apprenant recherche, du métier et du secteur d'activités spécifiques vers lesquels il souhaite s'orienter, de son intérêt pour un profil généraliste ou de spécialisation, de la durée du cursus, ainsi que du niveau d'études à atteindre. Je

***Les débouchés peuvent aller de rôles d'opérations logistiques basiques (manutention, stockage, transport, etc.), en passant par des postes d'optimisation de processus, jusqu'à des postes de niveau direction et de stratégie, et cela, dans tous les secteurs d'activités de la vie économique et dans tout type d'organisations. Voilà pourquoi j'aime à dire que la supply chain est un réservoir d'opportunités.***

ne pourrai pas lister toutes les formations disponibles sur le territoire national mais indiquer quelques pistes.

Dans le système de l'enseignement supérieur public et en termes de formation initiale, je peux citer prioritairement l'INP-HB qui a mis en place en 1996 l'un des premiers cycles de niveau ingénieur de conception en Logistique et Transports. Avec la réforme pédagogique amorcée depuis 2019, ce cycle change d'appellation dès la rentrée 2023-2024 pour devenir « Etudes supérieures en Supply Chain Management » (ESCM). Mais l'institut (ex-INSET) formait déjà depuis les années 80 dans la filière logistique au diplôme de Technicien Supérieur (DTS), anciennement appelé diplôme universitaire tertiaire (DUT). L'INP-HB demeure une référence en la matière avec un réseau d'anciens dynamique qui atteignent rapidement des positions de top management en Côte d'Ivoire et hors de nos frontières compte tenu de l'expertise et de la performance qui leur sont reconnues. En outre, pour répondre à des demandes spécifiques du marché, l'INP-HB a lancé en 2022 avec des partenaires privés un Master spécialisé en transport aérien ainsi qu'une licence professionnelle en management de la grande distribution.

Pour le secteur maritime et portuaire, notamment, une institution régionale l'Académie régionale des sciences et techniques de la mer (ARSTM) pourrait être une voie indiquée pour se lancer dans les professions spécifiques à ce secteur d'activités. L'académie offre également au sein de son Centre de recherche maritime, portuaire et logistique (CREMPOL) créé en 2018 un Master en transport maritime et logistique, une formation avec un éventail plus large pour couvrir l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement.

Le CAMPC est une autre institution régionale qui a pignon sur rue qui propose un Master 2 management supply chain, approvisionnements et logistique.



A côté de cela, plusieurs établissements privés forment traditionnellement au diplôme de BTS/licence professionnelle option transport/logistique ; parfois on entendra plutôt des BTS transit-douane ou transport-transit. Les intitulés varient d'un établissement à l'autre. Certains offrent des Masters ; par exemple le groupe CSI Pôle polytechnique propose un master professionnel et un Master of Science Commerce International et un autre logistique, transport et achats.

Il arrive que certaines industries suscitent la mise en place des formations destinées à adresser leurs problématiques spécifiques à leur secteur. Par exemple, il y a maintenant à l'UFR de pharmacie de l'Université Félix Houphouët-Boigny de Cocody un master en logistique et chaîne d'approvisionnement des produits de santé animé par des experts de la logistique.

En matière de formation continue à l'endroit des cadres déjà en activité, l'on note une variété de programmes sur le marché via les centres de formation professionnelle, les cabinets privés qui offrent des formations de courte durée (3, 6, 12 mois en moyenne) sponsorisés ou mis en place par des entreprises, ou financés par des partenariats d'institutions internationales ou encore en collaboration avec des faitières du secteur privé.

A ne pas ignorer non plus, la concurrence bien présente des écoles et universités étrangères qui installent de plus en plus des représentations sur le territoire national ou dans la sous-région pour offrir leurs programmes directement sur place (Bachelor, masters spécialisés, MBA option Supply Chain Management). Ce sont souvent des cursus en format hybride de cours en présentiel, de cours en ligne et incluant parfois une période de séjour à l'étranger sur le site desdites universités.

Bien entendu, dans ce large éventail des offres de formation, il y a à boire et à manger quant au contenu des curricula et à la qualité des enseignements. Je recommanderais donc à tout candidat à la formation de prendre le temps de bien se renseigner sur la confiance accordée par les employeurs aux diplômés de l'entité visée. La formation est un investissement en temps et en argent pour l'avenir, il est donc important de faire bon usage de ses ressources en la matière.

### **Quels sont les débouchés professionnels d'une formation en supply chain management ?**

Il me serait impossible de fournir ici une liste exhaustive des débouchés (rires). Nous parlons de plus de 150 métiers qui sont rattachés à la supply chain. Rien qu'en prenant chaque maillon de la chaîne, nous pourrions écrire des pages de débouchés. Le périmètre est donc très large.

Les débouchés peuvent aller de rôles d'opérations logistiques basiques (manutention, stockage, transport, etc.), en passant par des postes d'optimisation de processus, jusqu'à des postes de niveau direction et de stratégie, et cela, dans tous les secteurs d'activités de la vie économique et dans tout type d'organisations: les industries de transformation, les services (banques, télécoms, tourisme & hospitalité, conseil, etc.), le commerce (grande distribution, e-commerce, commerce

## ***Le management optimal de la supply chain est un facteur de différenciation et d'avantage compétitif dans tous les secteurs d'activité économique. Son caractère transversal maintiendra cette fonction clé au cœur de la stratégie et de la prise de décision des organisations***

national et international), les transports (terrestre, maritime, ferroviaire, aérien, multimodal), la santé, etc. ; les PME/PMI, les grandes entreprises, les administrations publiques et les institutions, les institutions internationales, les organisations non gouvernementales. Voilà pourquoi j'aime à dire que la supply chain est un réservoir d'opportunités.

Concernant des rôles à hautes responsabilités qui peuvent être atteints, des postes apparaissent de plus en plus au niveau « C Suite executive » dans les grandes entreprises: Chief Supply Chain Officer (CSCO), Chief Operating Officer, ce qui montre la portée hautement stratégique de la fonction qui est maintenant comprise. Ce n'était pas forcément le cas quinze ans en arrière. En Côte d'Ivoire, on progresse à ce niveau mais très lentement...

Selon la nature de l'activité et la structure organisationnelle de l'entité, des fonctions d'encadrement peuvent prendre diverses appellations (« Responsable », « Manager » ou « Directeur ») et couvrir différentes responsabilités: directeur du transport, directeur logistique, directeur de plateforme logistique, directeur des achats, directeur des approvisionnements, directeur des achats et de la logistique, directeur des moyens ou services généraux, directeur de site, directeur de projet logistique, directeur supply chain. Enfin, le parcours d'un supply chain manager professionnel dans cette fonction transverse qui était autrefois non appréciée à sa juste valeur, ouvre également la voie pour accéder à la fonction de dirigeant PDG (Chief Executive Officer en anglais), car elle vous permet d'embrasser aussi bien la gestion opérationnelle, la gestion des hommes, les aspects développement du business que les considérations financières. Comme écrivait Nader Mikhail en 2018 dans un de ses articles parus dans le magazine américain Fortune, « Les PDG de demain proviendront d'un endroit improbable : la chaîne d'approvisionnement » (traduit de l'anglais). Les observateurs de la vie des entreprises peuvent constater que cela devient de plus en plus une réalité, certes plus lente sous nos tropiques.

### **Votre mot pour conclure...**

Je voudrais louer l'initiative de l'équipe de RH Mag d'avoir pensé à dédier un magazine spécial à notre profession.

Le management optimal de la supply chain est un facteur de différenciation et d'avantage compétitif dans tous les secteurs d'activité économique. Son caractère transversal maintiendra cette fonction clé au cœur de la stratégie et de la prise de décision des organisations. Ma conviction est que cette discipline continuera d'offrir une vaste panoplie d'opportunités pendant encore longtemps et ce, malgré les changements technologiques rapides que nous observons. Plusieurs des métiers dits historiques du transport et de la logistique ont encore de beaux jours devant eux particulièrement dans notre contexte ouest-africain. Le défi, comme je l'ai mentionné plus haut, sera pour les acteurs et les professionnels de la chaîne de pouvoir s'adapter constamment aux mutations de leurs environnements et d'acquiescer des expériences pertinentes sur le terrain afin de développer leur employabilité.

J'invite les jeunes qui réfléchissent encore à leur orientation à explorer cette filière afin de bâtir leur projet professionnel sur le long terme. Et à l'endroit de ceux qui se sentent une fibre d'entrepreneur ou d'investisseur : je les encourage à développer davantage de solutions adaptées aux réalités et aux problématiques spécifiques de la chaîne d'approvisionnement dans notre environnement.

Pour approfondir les sujets abordés dans cet entretien, les lecteurs pourront s'informer sur certains concepts et modèles tels que la « Slow logistique » qui prône une chaîne logistique repensée au-delà des avancées technologiques, de manière plus responsable et durable, en plaçant les humains et l'environnement au cœur du dispositif ; « l'industrie 5.0 et la supply chain 5.0 » qui vise à réinventer les chaînes d'approvisionnement en les rendant plus résilientes, durables et centrées sur l'humain.

Également, des rapports intéressants à lire : « Tendances et nouveaux métiers de la supply chain : Quels recrutements pour répondre aux enjeux de demain ? » de France Supply Chain by ASLOG en collaboration avec MichaelPage (2021), « Supply chain trends 2024 : The digital shake » de KPMG, « Top 10 Supply Chain Trends 2024 » de Association for Supply Chain management (ASCM).

Avant de terminer, il me vient à l'esprit de vous partager cette citation de Martin Schubert, associé chez Eric Salmon & Partners : "Right now, being a supply chain leader is one of the most exciting roles in business. If you own the supply chain, you own the customer, if you own the customer, you own the future." Je vous remercie de m'avoir donné l'opportunité de faire cette modeste contribution qui, je l'espère, enrichira toute personne qui a un intérêt pour le sujet.



Célébration des 25 ans de la Senior ILT de l'INP-HB

## Un dîner gala haut en couleur pour clore les festivités

**L**e dîner gala du 9 décembre 2023, à l'Hôtel Radisson Blu d'Abidjan-Port Bouët, venait marquer l'apothéose des festivités des 25 ans de la Senior ILT, le réseau des diplômés ingénieurs en logistique et transport de l'Institut national polytechnique Houphouët Boigny de Yamoussoukro (INP-HB). C'est au terme d'une longue série d'activités à caractère professionnel, ludique et éducatif étalé sur toute l'année 2023 que s'est tenue cette célébration qui a réuni les étudiants du cycle ILT, l'administration et le corps enseignants de l'INP-HB, les alumni, les professionnels de la supply chain, les dirigeants d'entreprises ainsi que les partenaires du réseau.

A travers cette célébration, il était question, pour la Senior ILT, de manifester et traduire sa reconnaissance à l'Institut INP-HB qui leur a transmis le savoir, aux entreprises qui ont contribué à la formation, au renforcement des capacités et à l'insertion professionnelle des étudiants diplômés et aux partenaires pour leur accompagnement de tous les jours. La directrice de communication, des relations extérieures et des affaires juridiques de l'INP-HB, Zita N'Goran-Awa, au nom du directeur général, le Dr Moussa Diaby, traduit tout le soutien et la fierté de l'Institution à la Senior ILT tout en leur souhaitant une excellente fête et leur a adressé ses chaleureuses félicitations pour avoir persévéré dans leur mission de promotion et de valorisation des métiers de la logistique



et du transport. Pour Diane Adou, présidente du réseau au moment des célébrations de ces noces d'argent, si le profil ILT se vend bien sur le marché et que la filière suscite un intérêt croissant, c'est bien « grâce à vous tous qui êtes à nos côtés et qui nous accompagnez depuis toujours ». Elle a donc eu des mots de remerciements et reconnaissance à l'endroit de tout l'écosystème qui gravite autour de la Senior ILT et de la célébration de ses 25 ans d'existence. « Votre présence à nos côtés est, à la fois, le fruit de la confiance que nous inspirons et le poids de la responsabilité qui est le nôtre vis-à-vis de vous... » a-t-elle avoué.

A juste titre, ce dîner a été ponctué par une cérémonie de récompenses. Plusieurs catégories de distinction ont été enregistrées notamment, celle des enseignants, des membres d'honneur, des tops sponsors... Ils ont reçu chacun un trophée.

L'autre fait marquant de la cérémonie a été la passation de charges entre la présidente sortante de la Senior ILT, Diane Adou-Anguibi et l'entrante, Emmanuella Ane qui prend la tête du réseau pour un mandat de trois (3) ans.

# Dominique Kouyaté

Expert Supply Chain, Directeur Supply Chain & Achats Groupe chez KAYDAN Groupe

« La performance réelle des différents secteurs d'activité clés de l'économie ivoirienne est conditionnée par l'efficacité de leur supply chain »

Manager polyvalent en FMCG, Soft Commodities, Agro-Industrie, 3PL/4PL et surtout avec un fort accent mis sur le respect et la valorisation du capital humain, Dominique Kouyaté (DK) est surtout expert en Port & Airport et Logistics & Supply Chain. Jouissant d'une vaste expérience des opérations internationales, avec de fortes orientations dans les opérations et la planification, notamment dans le domaine de la supply chain, DK milite, à travers les forums, les conférences et autres plateformes professionnelles, à promouvoir

et à favoriser l'implantation des meilleures pratiques en matière de management et pilotage de la chaîne de valeur et d'approvisionnement. Nous l'avons rencontré dans le cadre de ce dossier et il nous parle de l'importance de la supply chain dans la croissance des entreprises et institutions ivoiriennes, dans les différents secteurs d'activité clés de l'économie ivoirienne et aussi du rôle des dirigeants d'entreprises et d'institutions dans la transition des supply chains ivoiriennes vers la maturité. Entretien...

**Quelle est l'importance de la supply chain dans la croissance des entreprises et institutions ivoiriennes, dans les différents secteurs d'activité clés de l'économie ivoirienne ?**

Le management optimal des chaînes de valeur et d'approvisionnement est une condition incontournable du succès des entreprises ivoiriennes, et de l'économie ivoirienne en général. Dans ce contexte, il est important de rappeler l'ensemble de ses principaux composants : la stratégie, la logistique, les achats, les approvisionnements & leur ordonnancement, les très nombreux systèmes d'information spécifiques, la planification (de la demande et des approvisionnements), la gestion des actifs, et l'architecture de la supply chain elle-même. Tous ces éléments sont interdépendants et leur maîtrise collective impacte massivement le résultat de l'entreprise ou de l'institution.

Toutes ces spécialités demandent une expertise compte tenu de leur impact sur les performances, et les opérateurs ivoiriens doivent prendre à bras le corps les réalités suivantes : l'efficacité de la supply chain (dans toutes ses composantes indiquées plus haut) impacte 80 % du résultat net et de la qualité de service dans la distribution, 90% du résultat dans la distribution

***Le management optimal des chaînes de valeur et d'approvisionnement est une condition incontournable du succès des entreprises ivoiriennes, et de l'économie ivoirienne en général.***

pharmaceutique (les officines où vous achetez vos médicaments et les entités qui les servent), 70% dans le bâtiment, 60 à 90 % dans l'industrie, l'agriculture, l'agro-Industrie etc.

Le constat aujourd'hui est le suivant : même dans les services (on pense aux opérateurs Télécom par exemple), il faut savoir qu'une supply chain performante est cruciale pour la qualité de service (capacité à tenir les délais de connexion à la fibre par exemple, capacité d'anticiper la demande de terminaux et accessoires et leur disponibilité dans les 111 départements de la Côte d'Ivoire simultanément, de baisser les coûts opérationnels, de gérer efficacement les flux d'achats dans le monde entier sans rupture et sans surstock, etc.)

Cette réalité s'impose à toute la planète, et la crise du Covid l'a particulièrement mise en relief : les entreprises ayant les supply chains les plus performantes/matures et qui avaient donc de façon structurelle intégré la gestion des risques fournisseurs, les plans de continuité d'activité et effectué des simulations actives de crises soudaines destinées à évaluer la résilience de leur chaîne d'approvisionnement.

On constate donc que sans l'ombre d'un doute, la performance réelle des différents secteurs d'activité clés de l'économie ivoirienne est réellement conditionnée par l'efficacité de leur supply chain.

**Pourquoi et comment analyser sa supply chain ?**

L'analyse de la chaîne d'approvisionnement peut identifier les risques connus et permettre de prédire les risques futurs en repérant les modèles et les tendances dans toute la chaîne d'approvisionnement.

La supply chain génère des quantités importantes de données. Mais, sans une analyse de ces informations collectées, il est quasiment impossible pour les entreprises de prévoir avec exactitude le futur, et donc d'avoir le contrôle sur la gestion des approvisionnements. Pour analyser la chaîne d'approvisionnement, il faut donc recourir à des outils informatiques.

L'utilisation d'outils informatiques s'avère indispensable pour l'analyse des données générées par la supply chain. Ils permettent aux entreprises

***L'analyse de la chaîne d'approvisionnement peut identifier les risques connus et permettre de prédire les risques futurs en repérant les modèles et les tendances dans toute la chaîne d'approvisionnement.***

de gagner un temps considérable dans des tâches de réapprovisionnement, mais aussi de réduire significativement les erreurs de calcul qui peuvent impacter la prévision des ventes.

Les logiciels de gestion de données généralement utilisés par les entreprises, pour l'analyse de leur chaîne d'approvisionnement sont nombreux et divers. Il existe à titre d'exemple les logiciels suivants :

**L'ERP (Enterprise Resource Planning)**, encore appelé PGI (Progiciel de gestion intégré), est un outil de gestion de l'ensemble des ressources des entreprises. Il fournit ainsi des KPIs (Key Performance Indicators) et interconnecte les éléments dans le cadre du suivi quotidien des informations et des services opérationnels des entreprises.

**Le CRM (Customer Relationship Management) ou GRC (Gestion de la relation client)**, pour une stratégie de gestion des relations et interactions d'une entreprise avec ses clients ou futurs clients. Le logiciel répertorie toutes les informations relatives aux clients et aux prospects dans le but de permettre aux commerciaux d'interagir efficacement avec les clients.

**Le SRM (Supplier Relationship Management)** qui, comme son nom



l'indique en français, est un logiciel de gestion de la relation avec les fournisseurs (GRF). Il offre aussi la possibilité aux entreprises de réaliser du sourcing grâce à des techniques qui leur permettent de trier les fournisseurs et permet de réaliser des économies significatives grâce à des comparatifs efficaces.

**Le WMS (Warehouse Management System) :** un outil pouvant être intégré dans le logiciel d'ERP de l'entreprise pour un excellent suivi des flux et de la chaîne logistique.

**Le TMS (Transport Management System) :** un logiciel de gestion de la logistique de transport qui intervient en bout de chaîne pour organiser les plannings de chargements et de déchargements, ou encore pour géolocaliser les véhicules en cours de livraison.

Les conseils pour optimiser sa supply chain : faire appel à un

cabinet expert spécialisé et disposant de solides références en termes d'efficacité pour se faire assister, guider et accompagner efficacement et non un conseil généraliste ; par exemple : LSSC Abidjan.

**1) Segmenter vos clients :** segmenter les clients en fonction de leurs besoins particuliers et adapter la supply chain pour répondre à ces groupes de manière rentable.

**2) Utiliser les bonnes technologies :** utiliser des technologies permettant d'avoir une meilleure visibilité sur les flux de produits, de services et d'informations de la supply chain afin de prendre les meilleures décisions. Ces outils doivent permettre d'améliorer les performances à court, moyen et long terme.

**3) Être attentif aux marchés et revoir ses prévisions :** être attentif aux signaux des marchés et optimiser les prévisions et l'affectation des ressources aux différents points de la chaîne logistique afin d'homogénéiser le planning de prévision.

**4) Animer et challenger vos fournisseurs :** à toujours vouloir acheter leurs matières premières au prix le plus bas, la relation entre managers de supply chain et fournisseurs n'est pas des plus amicales. Mais ce comportement est nécessaire, car réduire les coûts d'achats est essentiel pour la rentabilité de l'entreprise.

Il est cependant nécessaire d'aller plus loin. Et c'est encore une fois l'analyse profonde des données et des coûts relatifs à la supply chain – maintenance, réparation, opérations, outils, voyages, transports et autres – qui va permettre d'inclure le fournisseur dans la réduction du coût global, en lui demandant notamment des quantités très précises qui

n'entraînent pas par exemple de surstock (et donc de surcoût) de son côté qui se répercuterait ultérieurement sur son prix. La connaissance et la compréhension de sa supply chain dans sa globalité est donc au centre de cette gestion et de ces gains potentiels.

***Les dirigeants d'entreprises et d'institutions sont la clé de la marche vers la maturité des supply chains ivoiriennes (...)***

***Le rôle primordial des dirigeants d'entreprises et d'institutions, seul(e)s à pouvoir initier le mouvement de fond vers la maturité de leur supply chain, seule garante du maintien en condition opérationnelle lors des disruptions de tous ordres.***

**5) Retarder au maximum la différenciation produit et packaging :** le principe ici est de retarder au plus tard la différenciation des produits visant à répondre aux besoins des clients. Avec la multiplication des packagings particuliers produits par les entreprises selon leurs cibles, les stocks d'un même produit avec des packagings différents ont explosé, et cela pose problème. Il arrive souvent que des biens déjà envoyés de l'entrepôt au distribu-

teur soient rappelés car le distributeur en avait déjà suffisamment en stock, simplement avec un packaging différent.

La solution ici serait donc de réaliser les produits à l'usine, mais de les emballer dans le centre de distribution final seulement au moment où un certain produit dans un certain packaging est nécessaire pour répondre à la demande du client. Cette technique permet de réduire dans certains cas les niveaux de stocks de 50%.

### **Quel est le rôle des dirigeants d'entreprises et d'institutions dans la transition des supply chains ivoiriennes vers la maturité ?**

Les dirigeants d'entreprises et d'institutions sont la clé de la marche vers la maturité des supply chains ivoiriennes.

Un premier constat au niveau mondial doit être rappelé. D'une part, depuis une quinzaine d'années, bien avant les dernières disruptions majeures (Covid, Canal de Suez, Conflit en Ukraine etc.), les entreprises du Fortune 500 et autres index mondiaux ont élevé le statut du CSCO Chief Supply Chain Officer (directeur supply chain) au rang de premier collaborateur du CEO (DG), au même titre que le directeur financier par exemple.

Et d'autre part, il apparaît que ces CSCO, de par leur compréhension des schémas internes de création de valeur de plus en plus complexes, dans des environnements toujours plus hostiles, ont maintenant tendance à devenir DG à leur tour sous la pression des conseils d'administration attentifs à la croissance des marges d'exploitation, alors que d'autres acteurs des directions centrales (DAF, DO, DCM etc.) étaient traditionnellement pressentis pour cette fonction.

En Côte d'Ivoire, ces tendances se dessinent lentement, même si elles restent plus rares. En revanche, dès que cette prise de conscience est effective, comme c'est le cas avec quelques trop rares encore CEO ivoiriens visionnaires, l'entreprise bascule activement vers des rentabilités en hausse et une amélioration significative de leur triptyque qualité-coût-déai, généralement utilisé pour le management de leur performance.

On voit donc le rôle primordial des dirigeants d'entreprises et d'institutions, seul(e)s à pouvoir initier le mouvement de fond vers la maturité de leur supply chain, seule garante du maintien en condition opérationnelle lors des disruptions de tous ordres.

### **Quelles sont les tendances et innovations supply chain en 2024 ?**

Les tendances et innovations 2024 en supply chain sont les suivantes :

Résilience et mise en œuvre en temps réel : l'année 2024 met une nouvelle fois en évidence la nécessité impérieuse d'agilité au sein de la chaîne logistique mondiale. En effet, la gestion des risques a toujours constitué un défi, du fait de l'interdépendance des maillons.

De plus, les entreprises évoluent dans un environnement de plus en plus complexe, marqué par des changements rapides dans les demandes des consommateurs, des perturbations géopolitiques majeures et une pression en faveur de la durabilité. La capacité de ces entreprises à anticiper et à réagir à





ces aléas devient une compétence clé.

La résilience de la supply chain repose sur plusieurs variables :

- L'optimisation de la production et la planification stratégique,
- La compréhension et l'exploitation des données collectées,
- La diversification des fournisseurs.

Montée en puissance des logiciels métiers : véritable « cerveau » au sein de votre exploitation, les logiciels métiers sont désormais indispensables pour l'optimisation de la gestion de vos activités.

Les solutions TMS (Transport Management System) et WMS (Warehouse Management System) sont des outils puissants capables de garantir un pilotage quotidien fluide de votre exploitation, et un suivi en temps réel de vos missions et activités. Interconnectables, ils vous permettent de fournir une offre de services complète à vos clients de plus en plus exigeants, et vont souvent de pair avec des logiciels multifonctions ERP, désormais accessibles même aux TPE et PME.

L'IA générative : L'intelligence artificielle générative fait déjà bouger les choses dans les domaines de la R&D ou de l'informatique (sans parler des réseaux sociaux), et elle va en faire de même pour les métiers de la logistique. Selon une étude de Gartner, **80% des entreprises devraient avoir utilisé des applications alimentées par l'IA dans des environnements de production d'ici 2026** (contre 5% aujourd'hui).

L'IA offre donc des possibilités intéressantes pour innover dans la gestion de la chaîne d'approvisionnement comme :

- L'optimisation des itinéraires,
- La prévision de la demande,
- La conception de réseaux logistiques optimisés,
- La génération de scénarios de planification pour évaluer la résilience de la chaîne,
- L'amélioration de la visibilité grâce aux données prédictives,
- La personnalisation de l'expérience client.

Une demande de livraison encore plus rapide : avec des exigences et des habitudes désormais bien ancrées concernant les délais de livraison, les consommateurs poussent encore les entreprises à se surpasser. Pour rester compétitives et assurer les meilleurs délais, elles doivent repenser leurs schémas en mettant en place davantage d'entrepôts régionaux et de points de retraits, et en optant pour une stratégie omnicanale. Pour rappel, cette stratégie consiste à harmoniser l'ensemble des canaux de distribution et d'approvisionnement, afin d'offrir une expérience homogène aux clients (achat classique en magasin, livraison possible à la fois à domicile, en mise à disposition dans un point de vente, ou en livraison au magasin (click and collect))

Il est également à noter que les multinationales sont déjà en train d'expérimenter les livraisons par drone dans le monde entier, pour battre tous les records sur les délais de livraison. En Côte d'Ivoire, c'est l'entreprise Zipline, leader mondial de la livraison de produits de santé par drone qui est pionnière sur le sujet, après l'obtention de son certificat d'exploitation des aéronefs automatisés (CEAT) délivré par l'Autorité nationale de l'aviation civile (ANAC) de la Côte d'Ivoire.



Une expertise unique  
certifiée et un éventail  
complet de solutions RH.

**Intérim**  
**Sous-traitance**  
**Travail temporaire**

**Recrutement**

**Formation**

**Audit  
& Conseil RH**

**Portage salarial  
& Gestion de la paie**



+225 27 21 25 50 74

Nous choisir, c'est avancer.

✉ [info@eliteinterim.ci](mailto:info@eliteinterim.ci) 🌐 [www.eliteinterim.ci](http://www.eliteinterim.ci)   

📍 Marcory Résidentiel, Cité EECl - Abidjan, Côte d'Ivoire





# Faé Émerse

## l'Expert local désigné

On pourrait presque dire qu'il a été choisi, oui désigné comme dans cette passionnante série-thriller politique américaine « Designated survivor » (désigné pour survivre) dans laquelle le sort de l'Amérique est mis entre les mains d'un petit fonctionnaire, Kurtzman, Secrétaire d'état au logement, après qu'une attaque sur Washington a décimé le Gouvernement. Émerse Faé s'est vu propulsé au poste de sélectionneur de l'équipe nationale masculine de football au lendemain de sa catastrophique débâcle face à la sélection équato-guinéenne (0-4).

Comme Kurtzman, les premiers responsables de l'humiliation de toute une nation avaient prévu le successeur Faé et manigançaient délicatement et machiavéliquement pour l'humilier et le ranger définitivement au placard des coaches à bannir. Comme Kurtzman, Faé a donc été désigné – temporairement -

parce qu'on croyait qu'il ne ferait pas le poids, qu'il n'avait pas la carrure ou l'étoffe nécessaire pour mener à bien la mission. Pourtant l'expert désigné avait plus d'un tour dans son sac et pouvait compter sur une équipe, que dis-je, un capital talent revenu des limites de l'enfer et prêt à tout pour redorer son image et son blason.

### Mais qui est Faé Émerse, notre Expert local désigné ?

Né le 24 janvier 1984 à Nantes, Faé Émerse est un ancien footballeur international ivoirien (milieu relayeur). Il compte quarante-quatre (44) sélections et fait partie du début de l'équipe dorée des éléphants de 2006 avec laquelle il a atteint la finale de la CAN en Egypte en 2006. Pourtant, il n'a pas toujours joué pour l'équipe nationale de Côte d'Ivoire. En effet, né en France, il a d'abord évolué sous les couleurs de l'équipe de France avec laquelle il sera finaliste malheureux du Championnat d'Europe des

moins de 16 ans, puis champion du monde de football des moins de 17 ans (2001). Il sera, par la suite, sélectionné à six reprises en équipe de France espoirs.

### **Faé le joueur**

Émerse Faé fait ses débuts dans le football au sein du FC Toutes aides, club de quartier de Nantes. En 1995, il intègre le centre de formation du FC Nantes. Sélectionné en équipe de France espoirs, il se tourne finalement vers l'équipe de Côte d'Ivoire où il retrouve son ancien coéquipier du FC Nantes : Gilles Yapi-Yapo.

En juin 2007, à la suite de la relégation du FC Nantes en Ligue 2, Émerse Faé décide de quitter son club formateur. Il est transféré au club anglais de Reading FC, qui avait déjà tenté de le faire venir un an auparavant.

En juin 2008, le club de Reading prête Émerse Faé au club français de l'OGC Nice avec une option d'achat de 2,5 M€. Il vient remplacer sur la Côte d'Azur Florent Balmont, partant pour Lille. Le 29 janvier 2009, le club niçois lève l'option d'achat et fait signer un contrat jusqu'en 2011 à Émerse. En décembre 2010, il inscrit le but de la victoire, un but à zéro, à l'ultime seconde lors du derby face à l'Olympique de Marseille.

Il met fin à sa carrière le 1er février 2012 à la suite de phlébites (l'obstruction d'une veine par un caillot de sang, le plus souvent située dans la jambe, au niveau du mollet) à répétition.

### **Faé l'entraîneur**

Lors de la saison 2012-2013, Émerse Faé intègre le centre de formation de l'OGC Nice afin de passer ses diplômes d'entraîneur de football. Après trois saisons aux côtés d'Alain Wathelet, responsable des U17 Nationaux, il en devient l'entraîneur principal en 2015.

Titulaire du DES (Diplôme d'État Supérieur mention Football), il est promu coach des U19 Nationaux du Gym lors de la saison 2018-2019. En mars 2020, il obtient le BEFF (Brevet d'Entraîneur Formateur de Football). Le 8 juillet 2021, il est nommé entraîneur de l'équipe réserve du Clermont Foot 63, évoluant en National 37.

Le 25 janvier 2024, Émerse Faé prend la tête de l'équipe nationale de Côte d'Ivoire par intérim, suite à l'éviction de Jean-Louis Gasset après une phase de poule de la CAN peu convaincante.

### **L'épilogue**

Le 29 janvier 2024, la sélection ivoirienne qu'il dirige, connaît un succès significatif lors du huitième de finale contre le grandissime favori, le Sénégal. La Côte d'Ivoire brille dans cette épreuve de force, remportant la séance de tirs au but, 5-4 après un score de parité, 1-1, à l'issue du temps réglementaire, assurant ainsi leur qualification en quart de finale de la CAN qu'elle organise.

Comme dans « Designated survivor » où le Président Kurtman, le désigné pour survivre et président par défaut, a combattu et vaincu l'adversité et les rouages du système établi en réussissant à finir le mandat de son prédécesseur puis à empiler pour un autre mandat à la tête de l'administration américaine en étant ni républicain ni démocrate, notre sélectionneur par défaut, notre Expert local désigné Faé Émerse, a conduit son équipe à bon port, puis a été confirmé, certifié et reconnu sélectionneur national de l'équipe nationale de football masculin de Côte d'Ivoire. Chapeau Faé, tu portes haut l'étendard de l'Expertise Locale !!!





## La motivation

**Dr Issoufou Berté**

*Sociologue, journaliste - Écrivain expert en comportement organisationnel*

La motivation est définie comme étant : « une tension plus ou moins forte qui pousse l'individu à chercher à satisfaire ses besoins et à atteindre ses objectifs ». C'est cette propension de l'individu à orienter son action vers un certain nombre d'objectifs, avec toute son énergie et toutes ses ressources qui est à la base de l'évolution de l'humanité et source d'épanouissement appréciable dans le développement de tous les pays. Le développement donc de tout pays dépend du dynamisme et de l'efficacité productive de son industrie et des hommes qui la font fonctionner.

En Afrique il est particulièrement remarquable que les ressources humaines, la première force productive, sont minés par les problèmes suivants : L'absentéisme, les pots et vins, et des agents démotivés ne se mettant qu'au service de leur instinct piloté par l'appât du gain facile non mérité. L'auteur Tidjane Diakité, dans son ouvrage « L'Afrique malade d'elle-même », dit ceci, et je le cite : « Lorsque l'on a affaire à l'administration africaine, aux bureaux, comme dans tout autre secteur, la première chose qui frappe l'utilisateur, c'est sans doute l'absentéisme des travailleurs ou une présence paresseuse non performante qui frise une déconnection et une non-participation déconcertante. Aucune administration

dans aucun pays d'Afrique noire n'échappe à ce constat. Dans les pays où les horaires officiels de travail dans la matinée sont de huit heures (8h) à douze heures (12h), lorsque vous vous présentez à huit heures, les bureaux sont fermés, et si jamais vous les trouvez ouverts, ils sont désespérément vides. A huit heures trente minutes (8h30mn) il n'y a encore personne, à neuf heures trente minutes (9h30mn), ils ne sont toujours pas arrivés, à onze heures trente minutes (11h30mn), ils sont déjà partis pour la pause déjeuner. Ils reviennent lourdement et nonchalamment occuper le poste de travail vers 14 heures 30 ou au-delà, et à 16 heures 30 minutes, ils sont déjà partis vers le domicile. En somme ils n'ont pas fait plus de 4 heures de temps de travail. Peut-on espérer développer nos entreprises et l'Afrique avec ce genre de comportement, cette démotivation et ce temps de travail réduit ? »

Les recherches sur les causes de ces agissements contre-performants ont conclu à un manque crucial de motivation sur le procès de travail. Face à ce diagnostic, il faut s'atteler à mettre en évidence les éléments de motivation. Nous avons fait une approche plus globale, pour dire que la motivation est un concept global, qui rassemble toutes les variables pouvant mobiliser les ressources humaines et les mettre en action, aucun élément n'est à négliger, tout est à prendre en compte. Les approches

théoriques ne sont pas forcément dépassées, elles nous inspirent souvent dans la recherche d'une stratégie de motivation des ressources humaines dans nos entreprises à partir des acquis stratégiques antérieurs transmis sous formes théoriques.

Les motivations financières ne suffisent plus à elles seules à rendre performants les travailleurs. Pour une plus grande performance, il faut aller au-delà avec les propositions suivantes : - Un espace de travail agréable - Un bon climat et une bonne atmosphère de travail - Des outils de travail modernes. - Des infrastructures sociales de perfectionnement et de formation continue - la sécurité sociale - Une Direction des Ressources Humaines qui joue de plus en plus un rôle stratégique de HR Business Partner (HRBP) par la valorisation du Capital Humain, sa participation à la prise de décision et à la définition de la stratégie de l'entreprise, pour être enfin un soutien de taille aux managers. - Une vie associative épanouissante et un renforcement des pouvoirs syndicaux. - Une mutuelle dynamique - Des événements déstressant comme les « Team Building ».

Il ne faut pas occulter certains éléments de l'approche psycho-sociologique tels que : les éléments moteurs symboliques, psycho-sociologiques, et les relations sociales.



Entreprise



L'outil "Gestion du climat organisationnel" vous a aidé à mieux cultiver l'esprit d'équipe au sein de l'organisation de l'entreprise dans le respect de la hiérarchie et ainsi augmenter la productivité.

Mamadou Fallaye, FITYANDOU SIDOÏNE SEMENCIÈRE



### Programme Renforcement des Compétences Managériales

Offrez à vos cadres intermédiaires, managers et superviseurs un accompagnement pratique pour atteindre leurs objectifs.

#### Développez les compétences de vos équipes



Stratégies pratiques pour dynamiser les équipes



Ateliers de renforcement des compétences



Outils et cours en ligne disponibles 24/7



Lancement : 15 mai 2024

Contactez Papa Alassane DIOP

Responsable Formation Professionnelle  
Afrique francophone  
papalassane@afriquemanageries.org



+221 78 485 97 94

Visitez notre site web :  
[www.afriquemanageries.org/afriquiafrica](http://www.afriquemanageries.org/afriquiafrica)

# 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](http://www.mzkgroup.info)

# Engagement au travail : une question d'équilibre

📌 **L'engagement des employés est un sujet crucial pour les entreprises qui cherchent à maximiser leur performance. Il dépend d'un bon équilibre entre les demandes qui sont faites aux salariés et les ressources qui sont à leur disposition pour y répondre, tant au niveau personnel qu'organisationnel. Les DRH et les managers de proximité jouent, dans ce cadre, un rôle important pour créer un environnement propice à l'engagement.**



📌 **L'**engagement des employés est un sujet crucial pour les entreprises qui cherchent à maximiser leur performance. Il dépend d'un bon équilibre entre les demandes qui sont faites aux salariés et les ressources qui sont à leur disposition pour y répondre, tant au niveau personnel qu'organisationnel. Les DRH et les managers de proximité jouent, dans ce cadre, un rôle important pour créer un environnement propice à l'engagement.

L'engagement au travail est un concept complexe qui peut être abordé sous deux angles. D'une part, l'engagement envers une entreprise, que l'on nomme également « engagement affectif ». Il s'agit de l'attachement émotionnel que l'on ressent pour notre employeur, notamment en raison de la concordance entre nos valeurs et celles véhiculées par l'entreprise, le management et la direction. En anglais, ce type d'engagement est appelé « commitment ». D'autre part, l'engagement dans notre travail en tant que tel, ou « engagement à la tâche ». Il concerne notre poste spécifique, celui que nous avons choisi. Il s'agit d'un état cognitif positif nous permettant de nous immerger dans notre travail, de mobiliser notre énergie et de nous dévouer à nos tâches.

Si l'engagement affectif est important pour permettre à un collaborateur de rester au sein d'une entreprise, c'est l'engagement à la tâche qui est directement lié à la performance. Aimer son entreprise et s'impliquer émotionnellement ne garantit pas forcément une performance élevée. En revanche, être engagé dans son travail et adopter un état cognitif positif conduit à une meilleure performance. Il est donc essentiel de distinguer la motivation, nécessaire pour s'engager, de l'engagement lui-

même. Être motivé ne signifie pas automatiquement que l'on est engagé.

Il est important de noter, par ailleurs, que l'engagement au travail n'est pas une compétence douce (soft skill). Tout individu peut s'engager, à condition d'être placé dans des conditions favorables. Chacun possède ses propres conditions de prédilection, mais si celles-ci sont réunies, même les personnes réticentes au travail verront leur engagement et leur productivité augmenter.

L'équilibre entre les demandes et les ressources prime. L'équilibre entre les demandes professionnelles et les ressources (personnelles et organisationnelles) est crucial pour entretenir l'engagement. Les demandes professionnelles peuvent être perçues de différentes manières. Elles peuvent être vues comme un défi ou, au contraire, comme un obstacle à la performance et à l'engagement ; notamment si les ressources nécessaires pour y faire face sont insuffisantes. Pour chaque demande, il s'agit donc d'avoir les ressources adéquates pour accomplir la tâche et produire un résultat. L'équilibre entre demandes et ressources varie d'un individu à l'autre, mais il est essentiel que les demandes restent raisonnables. Pour déterminer si une demande est raisonnable, il est indispensable

d'évaluer les ressources dont dispose la personne concernée. Du côté de l'entreprise, il s'agit, entre autres, de disposer du matériel nécessaire pour effectuer une tâche (par exemple le bon logiciel) ou de respecter les contraintes de temps et la charge de travail pré-existante. Au niveau personnel, les compétences douces (soft skills) et les traits de personnalité de chaque individu entrent en jeu. Une personne bien organisée et capable de solliciter l'aide d'experts pourra mieux faire face à une mission difficile à réaliser, par exemple. En revanche, une personne anxieuse aura plus de mal à gérer des demandes complexes, car cela peut accentuer son anxiété, réduire son engagement et affecter sa performance.

Un déséquilibre entre les demandes et les ressources présente des risques tant pour l'organisation que pour l'individu, du désengagement au sur-engagement. Le collaborateur peu engagé peut basculer vers le « quiet quitting » (démission silencieuse), par exemple. Il se limite alors au strict minimum, en ne réalisant que les tâches précisées dans son contrat de travail, sans chercher à aller au-delà. Cette déconnexion psychologique de l'employé peut conduire à son départ dès lors qu'une meilleure opportunité se présente.

Mais le principal danger pour les collaborateurs est le burn-out, qui résulte bien souvent d'un engagement excessif et non maîtrisé. Une personne trop engagée, qui ne parvient plus à maintenir le niveau de performance qu'elle s'est elle-même imposé, risque de s'épuiser professionnellement. L'équilibre idéal réside dans un engagement mesuré, qui permet de produire de la performance sans compromettre la santé mentale et physique de l'individu.

Écouter les collaborateurs, le secret de l'engagement

Si l'environnement de travail joue

un rôle important, il ne s'agit pas de traiter le sujet uniquement sous l'angle de l'expérience collaborateur. La mise en place d'un baby-foot, de paniers de fruits ou d'afterworks permettent d'entretenir un climat de convivialité mais ne suffisent pas à favoriser l'engagement.

Le management de proximité a un rôle primordial à jouer dans la création d'un environnement propice à l'engagement, notamment au travers de l'écoute. Les managers doivent prendre le temps d'écouter et comprendre leurs collaborateurs, ce qui est fondamental. Les managers doivent également travailler sur leur ego et accepter les critiques de leurs employés, afin de mieux les soutenir. Les feedbacks reçus des collaborateurs doivent, pour autant, être constructifs. L'objectif est de créer un environnement de confiance et de coopération, en offrant un soutien inconditionnel. L'équipe est également clé : les coéquipiers et collègues représentent en effet des ressources externes sur lesquelles s'appuyer. Une équipe fonctionnelle, où les compétences de chacun sont connues et exploitées, facilite grandement l'engagement.

### **Le rôle clé du DRH**

Les professionnels RH ont également un rôle à jouer pour favoriser l'engagement des employés au sein de l'entreprise. Et cela commence dès le processus de recrutement, en s'intéressant aux attentes des candidats et en s'assurant que celles-ci sont en adéquation avec ce que le poste peut offrir, afin de favoriser un engagement à moyen et long terme. Les nouvelles générations, moins patientes et plus exigeantes, posent par ailleurs un défi aux entreprises et aux DRH, surtout dans le contexte actuel de guerre des talents et de pénurie de compétences. Choisir le bon candidat dès le départ permet d'éviter les erreurs de casting souvent coûteuses pour l'entreprise.

Une fois le candidat embauché, un

suivi régulier permet de s'assurer de son engagement dans l'entreprise. Les entretiens annuels peuvent être l'occasion de demander au collaborateur ses préférences concernant sa façon d'être managé, ou encore s'il a besoin d'aide pour concilier son travail et certaines contraintes personnelles. L'écoute, encore une fois, permet de mieux comprendre les besoins des employés et d'adapter les conditions de travail en conséquence.

Il est également important de mesurer l'engagement des salariés, même si certaines entreprises craignent les résultats ! Qu'ils soient bons ou mauvais, il est préférable d'avoir une vision claire de la situation pour connaître les points à améliorer.

Pour évaluer l'implication des employés, les DRH peuvent recourir à des questionnaires mesurant l'engagement à un instant T. Mais il existe aujourd'hui de nouvelles mesures qui permettent de mesurer les facteurs d'engagement d'un individu, et les éléments organisationnels et personnels qui l'influencent. Mesurer, par exemple, le « contrat psychologique » d'un collaborateur permet de révéler la manière dont il perçoit sa relation de travail.

En identifiant les prédispositions et les attentes des employés, les entreprises peuvent ajuster leurs offres et leurs conditions de travail pour favoriser un engagement accru. Les questionnaires sur l'engagement à la tâche et l'engagement affectif sont des outils simples et largement utilisés pour évaluer ces aspects.

L'engagement est possible pour tous les salariés, à condition qu'ils travaillent dans un environnement adapté à leurs attentes, et où les ressources à leur disposition permettent de répondre aux demandes qui leurs sont faites !

*Par Francesca Murdocco,  
Chercheuse R&D et doctorante en  
psychologie du travail chez PerformanSe*

Source : [www.parlonsrh.com](http://www.parlonsrh.com)



## Relation employeur - employé : la reconnaissance à sens réciproque, un devoir !

Grâce à ma modeste expérience professionnelle, j'ai pu observer à maintes reprises que la reconnaissance, qu'elle émane de l'employé ou de l'employeur, n'est malheureusement pas souvent partagée. Cette observation s'applique tant pendant la durée du contrat de travail qu'une fois la collaboration terminée.

Prenons le cas de l'employé. La reconnaissance devrait être pour lui un devoir inaliénable, persistant jusqu'à la fin de son existence terrestre, indépendamment de la qualité de la collaboration ou de son issue. Cette relation peut être comparée à une relation amoureuse entre un homme et une femme. Lorsque cette relation arrive à son terme, peu importent les circonstances ayant conduit à cette rupture, chacune des deux parties doit revêtir le devoir de reconnaissance envers l'autre. Car, il fut un temps où cette personne a apporté de la joie, du plaisir et bien d'autres bienfaits que lui seul connaît. Il/elle a également été serviable à certaines occasions. Pour cette simple raison, il est impératif de ne jamais le/la dénigrer aux yeux de quiconque, quand vous n'êtes plus ensemble.

Revenons maintenant à notre sujet initial. Toi, employé, quelle que soit la durée de ta collaboration avec ton employeur (que ce soit 3 mois, 6 mois ou plus), souviens-toi toujours de l'utilité de ton salaire à un moment donné de ta vie. Même pour les salaires modestes, ils ont pu colmater des brèches financières. Pour parler en jargon ivoirien, je dirais : « Il t'a mal soutra même, tu n'as pas mendié grâce à ce salaire, à un moment de ta vie ». Le comble réside dans le fait que certains collaborateurs, de véritables sempiternels plaignants, critiquent leurs anciens employeurs avec un sentiment de dégoût, lorsqu'ils ne sont plus en fonction dans cette entreprise. Et pourtant, pendant qu'ils travaillaient pour ces derniers, n'étaient que des flatteurs, des champions de la mystification envers leurs supérieurs. Quel manque de reconnaissance !

Passons maintenant à l'employeur. Pendant que l'employé exerce ses fonctions au sein de ta structure, rappelle-toi toujours de sa contribution à la croissance de l'entreprise et aux chiffres qu'il a générés, même s'ils ne sont pas au top niveau comme souhaités. Aucun collaborateur ne devrait

être minimisé au sein d'une organisation. Tous sont égaux et constituent une chaîne de valeur essentielle. Heureusement que certains managers l'ont compris depuis. Au passage, clin d'œil à mon boss Ange Tra Bi.

Dans ton for intérieur, lorsque tu évalues leur apport, souviens-toi que chaque individu a joué, et continue de jouer un rôle crucial, dans le fonctionnement de ta structure. La reconnaissance mutuelle est la clé pour maintenir un environnement de travail sain et productif. La providence n'aime guère l'ingratitude. En effet, elle récompense toujours, quelle que soit la durée écoulée.



#TousbranchésFoot



# MERCI, POUR VOTRE ÉNERGIE

VOUS ÊTES TOUS DES CHAMPIONS !



Compagnie Ivoirienne d'Electricité



24h/24, 7j/7 Assistance



www.cie.ci  
www.mobic.ci

PARTENAIRE DE LA





11<sup>ème</sup> édition

**Journées Nationales des Ressources Humaines**  
l'évènement RH.

**25-26** JUILLET  
2024

**YAMOOUSSOUKRO**  
Hôtel Président

**Conférences // Panels**  
**Ateliers de partages d'expériences**  
**Réseautage // Sport // Diner gala**

**Inscrivez-vous dès maintenant!**

(225) 27 22 47 54 30 | 01 02 48 85 03  
jmetiers@expertiselocale.com | www.jmetiers.com

LES JMH, NOUS FAISONS CONFIANCE À L'AFRIQUE, À SES MANAGERS ET À SES EXPERTISES LOCALES.

