

La gestion du capital humain en Afrique

Jean-Michel FÉLIX

Chief Executive Officer - MCB Consulting Services Ltd

Introduction

Dans un monde qui se digitalise de plus en plus, et à l'ère du tout-numérique, la jeunesse africaine se compose de générations montantes de femmes et d'hommes qui sont formés et informés de plus en plus. Dans les dix prochaines années, on compte environ onze millions de jeunes Africain(e)s qui feront leur premier pas sur le marché du travail par an. La population africaine représente ainsi la plus grande source de richesse de l'Afrique, mais aussi sa majeure contribution à l'économie mondiale.

De manière à construire un monde plus florissant, il est essentiel de donner une chance à tous les Africains de s'épanouir physiquement et intellectuellement. Les investissements dans le capital humain, via l'éducation et les soins de santé notamment, sont considérés de plus en plus comme un des facteurs indispensables pour la croissance et la prospérité des pays. Ils dévoilent un rapport coût-efficacité très élevé, et permettent de mieux s'adapter à des changements

rapides, comme par exemple la transformation technologique à laquelle nous sommes confrontés aujourd'hui. Le capital humain, correspond à l'état de santé, aux diverses compétences, connaissances et expériences d'une population, et symbolise à l'échelle mondiale la principale richesse d'un pays. Il est considéré de plus en plus comme le principal ressort de la croissance économique d'une nation.

D'autres transformations ont lieu notamment dans le secteur financier, on peut même parler de révolution. Par exemple, l'Internet des objets (IoT) qui fait évoluer les services financiers. On peut citer également la réalité augmentée qui permet de sauter une nouvelle étape en donnant la possibilité de plonger le client dans une expérience prospère et interactive. L'agence bancaire pourrait être entièrement dématérialisée, proposant des rendez-vous virtuels avec un conseiller qui serait symbolisé par un avatar. S'ajoute à cela, le Big Data qui représente aussi un enjeu de taille, alimenté par le décollage du digital et la démultiplication des dispositions d'analyse et de prédiction, la richesse d'informations sur les attitudes des individus n'a jamais été aussi conséquente et accessible. Le Big Data permet ainsi de construire une exploitation performante, responsable et éthique des données personnelles pour faire à ses clients des offres plus pertinentes et personnalisées. Évidemment, cette digitalisation et ou informatisation à outrance-cloud ou "on premise", eu égard aussi aux nouvelles législations couvrant la protection des données, implique un investissement accru au niveau de la sécurité informatique.

Effectivement, en pleine mutation, c'est un secteur qui est à la recherche de nouveaux talents dans

un monde en pleine évolution et qui met en avant de nouveaux besoins sophistiqués. Au cours de cet article, nous verrons dans un premier temps comment se traduit le capital humain sur le continent africain. Dans un second temps, nous analyserons le contexte financier particulier de l'Afrique. Dans un troisième temps, nous mettrons en avant les divers challenges liés à la gestion de capital humain et enfin, nous vous proposerons quelques pistes de réflexion concernant cette thématique, notamment le *spiritual leadership* qui pourrait inspirer la jeunesse africaine et donner un nouveau tournant dans la gestion de capital humain.

Le capital humain en Afrique

Le capital humain correspond à l'un des principaux dynamismes de la croissance économique et de la consolidation de la compétitivité. Les pays ont raison d'investir dans la santé et l'éducation des populations. En effet, une santé détériorée, une malnutrition en continu et le manque de sécurité, peuvent avoir des impacts considérables sur l'état physique et les aptitudes cognitives d'un individu, jusqu'à l'affaiblir et le déstabiliser dans ses performances scolaires et sa productivité.

Dans de nombreux pays, le potentiel des individus n'est pas dispensé de manière égale. Il est important de noter que les investissements asymétriques dans le capital humain comptent parmi les principaux facteurs pouvant expliquer d'importantes disparités sociales étudiées.

La qualité de l'éducation est tout aussi importante. En effet, des enseignants plus expérimentés donneront

une meilleure formation à leurs élèves et leur donnent la possibilité d'avoir un revenu plus conséquent tout au long de leur vie. Par ailleurs, fournir aux familles et aux sociétés une protection sociale pertinente, peut permettre de manager les risques et de mettre en sûreté les investissements dans le capital humain.

Les foyers, généralement les plus démunis, ne parviennent pas à investir dans cette forme de capital, puisqu'ils n'arrivent pas à mobiliser les ressources ou les moyens nécessaires pour y arriver. Lorsque le secteur public a du mal, ou se retrouve dans l'incapacité de garantir des services, l'État devrait jouer un rôle réglementaire de conséquence.

L'un des axes du Projet sur le capital humain comprend justement l'élaboration d'un indice qui puisse mesurer l'état de santé, mais aussi la qualité et la durée de l'éducation d'un enfant, et ce jusqu'à ses 18 ans. Cet indice a pour objectif de sensibiliser les responsables politiques et d'attirer leur attention concernant la nécessité d'inciter et d'encourager des actions qui amènent un réel changement à l'échelle nationale. Même si des progrès remarquables sont obtenus par quelques pays d'Afrique, la majorité d'entre eux font face à un retard assez conséquent concernant les trois composantes de l'indice : survie, scolarité et santé.

L'indice du capital humain apprécie ¹²⁵ les performances des pays en lien avec les éléments clés du capital humain de la génération à venir. Il comprend trois facteurs intimement liés aux cibles des Objectifs de développement durable, concernant la santé, l'éducation et la nutrition :

Survie : un enfant né aujourd'hui atteindra-t-il l'âge d'aller à l'école ?

Scolarité : quelle sera la durée de sa scolarité et quels seront ses acquis ?

Santé : cet enfant sortira-t-il du système scolaire en bonne santé, prêt à poursuivre ses études ou à entrer sur le marché du travail ?

Mais qu'est-il réellement sur le continent africain ? De quelle manière est-il apprécié et quels en sont les résultats actuels ?

Il est intéressant de noter que depuis vingt-cinq ans, les taux de mortalité des enfants de moins de cinq ans ont visiblement diminué dans les pays d'Afrique subsaharienne, même si la région est en retard par rapport au reste du monde. Cela peut s'expliquer par de nombreuses interventions qui ont eu lieu, comme par exemple la vaccination, le traitement des fièvres et des diarrhées ou encore l'utilisation de moustiquaires. Et pourtant, l'Afrique subsaharienne perd 2,9 millions¹² d'enfants de moins de cinq ans par an. Cette perte est liée souvent à des complications par rapport à des infections respiratoires, des troubles néonataux, des diarrhées ou du paludisme notamment. Même si la mortalité avant cinq ans en Afrique a baissé de plus de la moitié depuis 1990, elle est presque deux fois plus élevée qu'en Asie du Sud.

Ces taux de mortalité infantile restent élevés dans la région, et cela s'explique par le manque global d'accès à des biens et des services essentiels comme par exemple l'eau et l'assainissement, des soins de

¹² Chiffres de la Banque Mondiale concernant le projet du capital humain en Afrique

santé basiques et un abri adapté. Même si l'on fait face aujourd'hui à des améliorations par rapport au secteur de la santé, les pays s'exposent hélas encore à d'importantes inégalités d'accès aux services. Il est triste de constater que même pour des services de routine, comme la vaccination, le nombre de pays se dotant d'une couverture universelle est vraiment faible. La qualité dérisoire des soins disponibles reste inquiétante. On constate notamment des insuffisances en termes de médicaments essentiels, la pénurie d'équipement médical ou encore la défaillance de formations pratiques et théoriques pour le personnel soignant. Néanmoins, quelques pays se dotent des moyens nécessaires pour faire face à ce genre de blocages critiques en termes de système de santé à travers des innovations très intéressantes, selon la Banque Mondiale.

Accès aux soins primaires

« Babyl », au Rwanda, innove en termes de télémédecine. Il s'agit d'un chatbot de diagnostic et de triage animé par l'intelligence artificielle. Des registres longitudinaux de soins qui lient les centres de santé publique aux centres d'appel. Des correspondances subsistent aussi avec les pharmacies à travers les ordonnances à distance et les paiements numériques, entre les laboratoires. Autres exemples intéressants : WeDoctor, Ada, Zebra Medical Vision, ou encore MIMIC.

Capacité de gestion

Last Mile Health et Living Goods approvisionnent les agents de santé communautaires (ASC) avec l'application « Smart Health ». Elle permet de fournir

des données en temps réel afin de gérer des milliers d'agents. D'ici 2021, des soins de santé de qualité seront donnés à 34 millions¹³ de personnes et des emplois de qualité à 50 000 habitants de la région. Autres exemples : Muso ou Atlas.

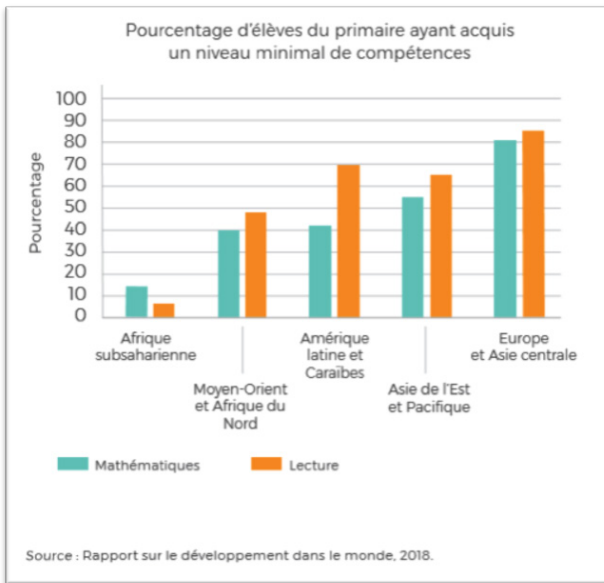
Soutien aux agents de santé

Le Projet de diagnostic humain exploite des vignettes cliniques numériques afin d'évaluer rapidement et former les agents de santé. Autres exemples : BMJ Learning. Par ailleurs, Google a mis en place un algorithme d'intelligence artificielle qui vise à automatiser le dépistage des problèmes oculaires en cas de diabète.

Cibler les besoins importants

Des chercheurs ont créé un outil d'apprentissage automatique afin d'identifier les tendances climatiques et d'utilisation des terres liées à la transmission de la fièvre de dengue à Manille. Autres exemples : des initiatives de la Fondation Rockefeller pour la précision dans la santé publique.

13 Chiffres de la Banque Mondiale concernant le projet du capital humain en Afrique



Le rapport de 2018, sur le développement dans le monde met en avant des statistiques assez alarmantes concernant l'Afrique Subsaharienne. Le fait d'être scolarisé c'est une première étape, mais le fait d'acquérir de nouvelles compétences en est une autre. Seulement 15% des élèves de primaire ont acquis de nouvelles compétences en mathématiques tandis que seulement 7 ou 8 % en ont acquis en termes de lecture ; vs l'Europe où on retrouve des pourcentages qui tournent autour des 80-85% en termes d'acquisition de nouvelles compétences. Les niveaux d'apprentissage dans la région restent extrêmement bas.

Toutefois, l'Afrique peut mieux faire. Quelques pays se sont déjà améliorés notamment par le biais de la réorganisation de leurs systèmes éducatifs, à travers de nouveaux dispositifs comme la quantification et

le suivi des acquis scolaires des élèves, l'application des procédés qui ont fait leurs preuves, le recours aux allocations monétaires pour favoriser la scolarisation des plus nécessiteux, ou encore la sensibilisation des acteurs primordiaux qui ont le pouvoir de faire bouger les choses. Tout comme il existe des innovations pour lutter contre les systèmes de santé qui sont inefficaces, on retrouve également des innovations technologiques pour améliorer les systèmes et les résultats dans l'éducation.

« MobiStation » est un outil multimédia qui a été créé en Ouganda. Il favorise l'éducation dans les écoles et donne la possibilité aux professeurs de donner une éducation de qualité supérieure, et ce même en dehors de l'école. Cela est rendu possible en apportant un contenu spécifique hors ligne dans le but de compléter et compléter le programme scolaire. Par exemple via des livres numériques, des cours avec de meilleurs pédagogues, et autre contenu multimédia. Cet outil est très innovant puisqu'il permet d'apprendre n'importe où sans avoir besoin d'un accès Internet.

Malgré des innovations intéressantes, l'éducation fait face à un certain nombre de challenges, notamment :

- faible performance des enseignants,
- taux de fécondité importants donnant lieu à un grand nombre d'enfants,
- infrastructures inadaptées d'apprentissage,
- défaillance ou absence d'implication du secteur privé dans l'Éducation et la Formation Technique et Professionnelle (EFTP),

- manque de financement pertinent dans le secteur de l'éducation,
- faible aptitude de mise en œuvre et de gestion,
- vulnérabilité, fragilité et conflits.

De quelle manière y remédier ? Il est possible d'intervenir au niveau du recrutement, déployer les enseignants qui ont les compétences adéquates et les promouvoir de façon appropriée selon leur performance. Pour ce faire, il faut les former efficacement. Se concentrer davantage sur la formation en amont, mais aussi la formation en continu, et avoir recours aux diverses technologies. Investir davantage dans le développement dès la petite enfance et l'adolescence, notamment dans l'amélioration des infrastructures. Inciter au maximum les partenariats avec le secteur privé via l'Éducation et la Formation Technique et Professionnelle (EFTP). Mettre en place des programmes de formation afin d'encourager les compétences numériques appropriées pour le marché du travail.

La recherche d'individus qui arrivent à s'adapter rapidement aux marchés du travail en évolution constante est aussi primordiale. Il est important de noter que la création de l'emploi dans le secteur formel est inadaptée. Puisque la création d'emplois provient plus du secteur informel. Les femmes sont d'ailleurs sous-représentées dans les « bons emplois », mais l'économie numérique conçoit de nouvelles ouvertures pour les bons emplois bien payés.

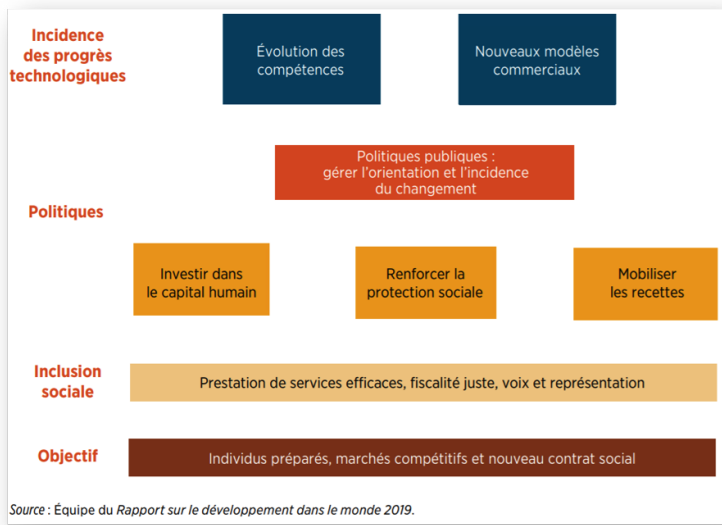
De meilleurs services publics et d'importants investissements en termes de TIC (Technologies de l'Information et de la Communication) sont essentiels.

Il est nécessaire de développer les compétences qui permettent de perpétuer les emplois à travers des programmes de formation de qualité, d'apprentissage mais aussi via des expériences sur le lieu de travail (comme des stages par exemple). Les compétences liées au numérique font partie intégrante de la vie des concitoyens aujourd'hui puisque nous nous retrouvons dans l'ère du digital. On parle ici, d'alphabétisation numérique ; au développement des compétences particulières qui puissent répondre davantage aux exigences des emplois modernes ; notamment des compétences pour les professions numériques émergentes. Mais il ne suffit pas de ne développer que ce genre de compétences. Il est indispensable de former les employés en favorisant l'employabilité : compétences fondamentales consistantes, compétences personnelles, conduites au travail, communication, aptitudes entrepreneuriales, etc.

Les économies émergentes se retrouvent au centre des transformations technologiques qui modifient la nature du travail. Peu importe l'avenir qui nous est réservé, l'investissement dans le capital humain est une politique irréprochable et indispensable, puisqu'il éduque simplement l'individu à faire face, à se préparer aux défis et obstacles futurs. De la sorte afin de profiter au maximum des possibilités offertes par la technologie, il faudrait créer un « nouveau contrat social » orienté vers la hausse des investissements dans le capital humain et la mise en œuvre progressive d'un système de couverture sociale universelle (cf. figure). Toutefois, l'inclusion sociale nécessite une certaine marge de manœuvre budgétaire qui fait défaut à de nombreux pays en développement. Effectivement cela peut s'expliquer

par la pauvreté de leur assiette fiscale, de la gravité de leur secteur informel et de l'inefficacité de leur administration.

Faire face à l'évolution de la nature du travail



Selon le plan pour le capital humain en Afrique de la Banque Mondiale, près de 12 millions d'individus commencent la vie active chaque année. Sur 420 millions de jeunes âgés de 15-35 ans, 31%¹⁴ d'entre eux se retrouvent sans emploi ou découragés ; 35% d'entre eux se retrouvent dans des emplois vulnérables ; 19% sont inactifs ; 15% seulement en emploi salarié et 80% de tous les emplois se trouvent dans le secteur informel.

La grande majorité des emplois créés sur ce continent durant les trente dernières années sont des emplois informels. Selon l'Organisation

14 Chiffres de la Banque Mondiale concernant le projet du capital humain en Afrique

internationale du Travail, un emploi informel est un emploi non contractuel, non réglementé, non protégé et qui ne confère aucun droit à la protection sociale. Les individus enrôlés dans l'économie informelle se détournent de leurs obligations vis-à-vis de l'État en ne payant pas de contributions. Pour certains, l'informel désigne un manque de confiance à l'égard de l'État et des politiques.

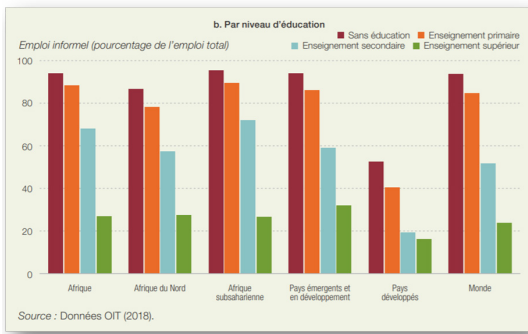
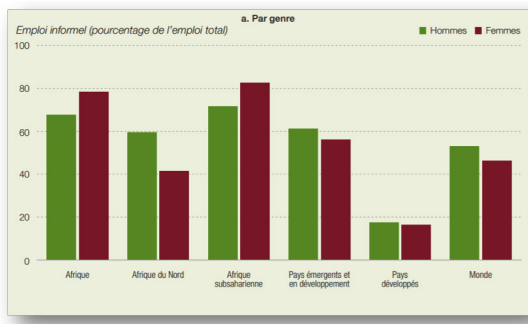
Les pays en développement ont, en moyenne, une proportion d'emplois informels supérieure à celle des pays développés. Même si les données sur l'emploi informel sont fractionnées, l'Afrique enregistre les taux estimés d'informalité les plus élevés au monde, soit 72 %¹⁵. Les taux d'emplois informels changent en fonction du genre et le niveau d'éducation (cf. figure). Le secteur informel emploie en Afrique plus de femmes (79 %) que d'hommes (68 %), sauf l'Afrique du Nord où la tendance n'est pas similaire (cf. figure). Ces résultats mettent en lumière un réservoir vaste d'individus, de talents et de compétences qu'il faut réussir à mobiliser et à cibler surtout.

Pour ce faire, certains pays émergents pourraient créer un minimum social garanti, qui serait renforcé et complété par une réforme de la réglementation du marché du travail. Les politiques pourraient aussi dégager un espace budgétaire pour le financement

15 Équipe du Rapport sur le développement dans le monde 2019, à partir des données d'enquête sur les ménages et la population active provenant de la Base de données internationale sur la répartition des revenus de la Banque mondiale, Djankov et al. (2002); Dans l'échantillon, une personne est considérée comme un travailleur informel lorsqu'elle n'a pas de contrat, de sécurité sociale et d'assurance maladie et n'est pas affiliée à un syndicat. L'échantillon du panneau se compose de 68 économies émergentes, toutes classées parmi les pays à faible revenu et à revenu intermédiaire.

public du développement du capital humain et de la protection sociale. Des exemples comme l'impôt foncier dans les grandes villes, les droits d'accise sur le sucre ou le tabac et les taxes sur le carbone correspondent à des solutions possibles afin d'accroître les recettes publiques et d'investir dans l'élaboration d'emplois formels stables dans le privé pour les plus nécessiteux. Il s'agit d'un objectif majeur pour les politiques publiques. En arrivant à cibler justement ces « nouveaux » talents, et en leur proposant des emplois formels, on utilise davantage et de la meilleure façon ce réservoir, source de talents et de compétences.

L'emploi informel varie selon le genre et le niveau d'éducation, 2018 (selon l'Organisation Internationale du Travail - OIT)



Le contexte financier en Afrique

L'amélioration de la stabilité macroéconomique et une accumulation de ressources en matières premières depuis la fin des années 1990 sont allées de pair, avec un enrichissement des secteurs financiers et le renforcement des politiques financières dans la région. Néanmoins, les progrès ont été divers en fonction des pays, quelques-uns ont eu la capacité de renouveler l'offre de produits financiers et accéder aux marchés financiers à l'international tandis que d'autres ont pris beaucoup de retard. De plus, dans de nombreux pays, la disparité d'établissements financiers et le degré d'inclusion financière restent tout de même limités, limitant également les perspectives d'une croissance qui puisse être soutenue et solidaire dans ces diverses régions.

De nombreuses études (Calderon, 2003 ; Levine, 2005 ; Demirgüç-Kunt et Levine, 2008) mettent en avant la corrélation entre le développement financier et la croissance économique d'un pays. Effectivement, un secteur financier développé correspond à la caractéristique clé d'une économie pertinente. Des marchés financiers développés jouent un rôle radical dans le suivi des flux financiers mais aussi de canalisation et réalisation de l'épargne. Ils simplifient la diversification et la gestion du risque et participent aux échanges de biens et de services.

Un secteur financier médiocrement développé engendre des obstacles à la croissance. Effectivement la possibilité de pouvoir mesurer les risques financiers reste faible, et de ce fait, les activités économiques sont entravées. Ainsi, lorsqu'un secteur financier n'est pas capable d'exercer une bonne influence sur

l'affectation des ressources, ni capable d'administrer convenablement l'information en temps voulu, les ressources économiques ne peuvent pas être exploitées de sorte à ce qu'elles soient source de revenu.

Néanmoins, depuis les années 1990, l'Afrique subsaharienne (AfSS) correspond à l'une des régions où la croissance est la plus rapide au monde, via un développement des services financiers, notamment grâce à l'accès aux services de dépôts des banques commerciales. Malgré cela, il est à redouter que cet essor n'ait pas été suffisamment conséquent pour garantir la pérennité de la croissance : de nombreux pays n'ont toujours qu'un secteur et des instruments financiers non suffisants et l'inclusion financière. L'inclusion financière c'est lorsque l'accessibilité aux divers produits et services financiers par le plus grand nombre de la population, est encore restreint.

La densité des agences bancaires s'est aussi largement déployée dans les pays d'AfSS durant ces dernières années. Entre 2004 et 2011, (cf. tableau) la part de la population propriétaire d'un compte en banque dans les PFR (Pays à Faibles Revenus) a quadruplé. En effet, on note 4,4 agences bancaires pour 100 000 personnes en 2011 face à 1,2 agences pour 100 000 personnes en 2004. Dans les PRI (Pays à Revenus Intermédiaires) cette part a doublé, avec 12,2 agences bancaires pour 100 000 personnes en 2011 face à 5,6 agences pour 100 000 personnes en 2004. L'accès au secteur financier a certes progressé, mais n'est pas conséquent dans l'absolu. La part de la population qui peut vraiment accéder aux comptes bancaires a progressé dans les *PFR* ; et les *PRI*, même si on note un écart ample entre ces deux catégories de pays, et, dans les deux cas, la majorité de la population reste non bancarisée.

	Population détentrice d'un compte bancaire		Réseau d'agences pour 100 000 habitants		Réseau d'agences pour 1 000 km ²	
	2004	2011	2004	2011	2004	2011
PRI	25,3 %	31,9 %	5,6	12,2	11,4	18,3
PFR	7,0 %	17,3 %	1,2	4,4	1,1	3,4

Source : Enquête sur le « Développement financier en Afrique Subsaharienne : les enjeux pour une croissance soutenue » - Enrique Gelbard, Anne Marie Gulde et Rodolfo Maino

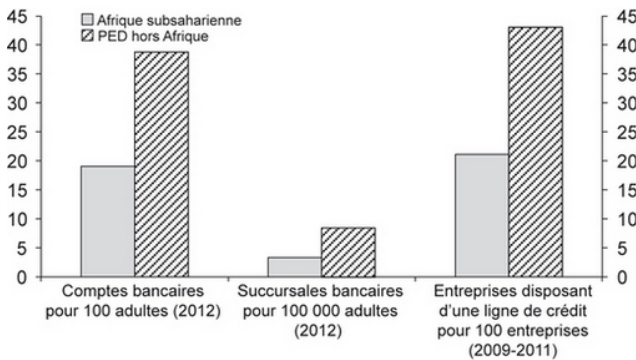
Les systèmes bancaires africains sont moins développés que ceux des pays en développement hors Afrique, et ils favorisent moins l'intégration (cf. graphique). D'une part, le nombre de comptes bancaires pour dix mille adultes et le nombre de succursales bancaires pour cent mille adultes est beaucoup moins fort dans le pays africain médian¹⁶ que dans le pays en développement médian hors Afrique. Plus exactement, on compte uniquement dix-neuf comptes bancaires pour cent adultes dans le pays africain médian, contre trente-neuf hors Afrique.

On dénombre 3,4 succursales bancaires pour 100 000 adultes en Afrique, contre 8,4 hors Afrique en 2012. Entre 2009 et 2011, dans le pays africain médian, seules 21 % des entreprises considèrent qu'elles possèdent une ligne de crédit ou un prêt

¹⁶ Chiffres provenant du site de l'Association d'Économie Financière (AEP). « Les systèmes bancaires en Afrique Subsaharienne : un état des lieux ». Pour comparer les systèmes bancaires africains à une référence appropriée, l'échantillon est limité aux pays à faibles revenus et aux pays à revenus intermédiaires, situé dans la tranche moyenne inférieure, de l'Afrique subsaharienne. Le pays médian de ce groupe est comparé au pays médian d'un échantillon de pays à revenus comparables hors Afrique. Les pays ne figurant pas dans la comparaison statistique sont le Botswana, le Gabon, Maurice, la Namibie, les Seychelles et l'Afrique du Sud.

auprès d'une institution financière formelle, tandis que cette proportion est de 43 % hors Afrique.

Graphique - Accès aux services financiers et leur utilisation par rapport aux PED (Pays en développement), hors Afrique



Source : FinStats 2014¹⁷

Les systèmes bancaires se sont étendus sur l'ensemble du continent africain durant les dix dernières années. Dominés par des banques publiques et soumis à une réglementation restrictive au cours des années 1980, les systèmes financiers africains ont été bouleversés par une vague de libéralisation financière, des améliorations d'un point de vue réglementaire et institutionnel mais aussi par la mondialisation. Actuellement, la majorité des pays prédisposent de systèmes financiers plus développés et plus sédentaires même s'il reste des obstacles à surmonter, comme par exemple la concentration, la concurrence étroite, les coûts élevés, les échéances brèves et l'inclusion limitée.

¹⁷ Les données relatives aux lignes de crédit ont été calculées à partir des études économiques de la Banque mondiale (disponibles sur FinStats).

Les systèmes financiers en Afrique comprennent des disparités importantes. En effet on retrouve d'un côté, l'Afrique du Sud et l'Île Maurice par exemple qui se dotent de systèmes bancaires et de marchés de capitaux proportionnellement développés. Et de l'autre côté, on retrouve des pays plus petits et plus pauvres, qui disposent de systèmes bancaires peu développés proposant exclusivement les services financiers les plus rudimentaires et ne comptant (que peu ou pas) sur des institutions financières non bancaires, ou de marchés de capitaux. Malgré ces nombreuses disparités, quatre facteurs clés ont ralenti le développement bancaire en Afrique par rapport aux autres régions en développement. La majorité de ces facteurs s'applique à de nombreuses économies africaines, si ce n'est à toutes (Honohan et Beck, 2007 ; Beck *et al.*, 2011).

Tout d'abord, la taille restreinte de nombreuses économies ne donne pas la possibilité aux prestataires de services financiers de bénéficier des économies d'échelle. Les clients qui souhaitent accomplir de petites transactions, y compris les ménages des classes populaires et moyennes et les petites entreprises, sont ainsi exclus des services financiers classiques. Le fait que les populations soient dispersées dans de divers pays africains limite d'autant plus la taille réelle du marché.

Secondement, de nombreux agents économiques opèrent dans le secteur informel et ne possèdent pas de documents officiels nécessaires pour les transactions financières, ce qui densifie les coûts et les risques pour les institutions financières. C'est la raison pour laquelle, une grande partie de la population est exclue des services financiers classiques.

Troisièmement, l'instabilité – tant au niveau individuel, liée aux fluctuations des flux de revenus de plusieurs microentreprises et de foyers, et tant au niveau global, liée à la dépendance de nombreuses économies africaines vis-à-vis des exportations de produits de base – amplifiant alors encore les coûts et les risques pour les prestataires de services financiers.

Enfin, les difficultés de gouvernance affaiblissent un certain nombre d'institutions privées et publiques sur l'ensemble du continent. Elles ont un poids considérable sur la prestation de services selon les lois du marché, mais aussi sur les tentatives de réformes et les interventions de l'État souhaitant pallier les défaillances du marché. Ces divers facteurs ont ralenti le déploiement des systèmes bancaires en Afrique et consolidé le besoin de recourir à des solutions innovantes.

L'agencement du capital des systèmes bancaires sur le continent africain a fait face à des changements conséquents durant les dernières années. Il est intéressant de noter que les banques étrangères sont dominantes dans plus de pays aujourd'hui, résultat de la vague de privatisations des années 1980 et 1990 en Afrique. Qu'est-ce que cela pourrait avoir comme impact sur les systèmes bancaires africains par rapport à leur développement, leur efficacité, leur stabilité ou encore les étendues possibles ? Des banques étrangères qui s'implantent sur le continent africain, peuvent correspondre à plusieurs avantages propres à l'Afrique : les banques internationales peuvent privilégier une bonne gouvernance, elles fournissent leur technologie et leur expérience, traduisant une intermédiation financière plus pertinente, et, finalement, elles profitent des économies d'échelle dans les petits pays d'implantation.

L'avenir du continent africain, repose sur son aptitude à rendre son secteur économique et financier plus inclusif. L'environnement de la microfinance en Afrique, à l'heure actuelle, se différencie de ce qu'il était il y a quelques années, et ce, en dépit d'un développement moins important que dans d'autres régions mondiales. L'avenir du secteur financier en Afrique se base sur une stratégie de recentrage sur le client et s'élargira, à travers des partenariats innovants. Des partenariats qui puissent apporter une diversité de services ajustés, abordables et accessibles, à la base de la pyramide, tout en atténuant les risques systémiques et en consolidant la protection des clients. La technologie continuera à façonner le secteur en révolutionnant la conception et l'accès des services.

Le terme « microfinance » correspond à l'offre de services financiers aux individus à faibles revenus ou exclus du système financier traditionnel formel. Initialement, le terme était étroitement lié au microcrédit, soit de très petits prêts offerts à des emprunteurs non-salariés, détenant des garanties limitées ou inexistantes, afin de développer des activités génératrices de revenus. Cependant, ce terme¹⁸ a évolué depuis et couvre actuellement un large éventail de produits financiers comme par exemple l'épargne, l'assurance, les paiements, les transferts d'argent, etc.

La microfinance représente aussi l'écosystème dans lequel procèdent les acteurs qui encadrent, corroborent, s'engagent et investissent dans la bancarisation des particuliers et le financement des très petites entreprises (TPE). Depuis le premier sommet du microcrédit à Washington en 1997, date à laquelle la

¹⁸ Voir le site : www.microfinancegateway.org/fr/what-is-microfinance.

création du groupe PlaNet Finance¹⁹ a été déterminée, cet écosystème s'est fortement transformé. En Afrique, le déploiement de la microfinance s'est caractérisé par :

- la création d'une offre autour de valeurs comme la solidarité, la proximité géographique et sociale des clients et la confiance ;
- des bailleurs publics impliqués, ayant vigoureusement soutenu et subventionné le démarrage du secteur ;
- la formalisation des activités à partir des années 1970-1980 avec la création d'institutions ;
- la variété des acteurs engagés, groupes informels, organisations non gouvernementales (ONG), coopératives, institutions financières non bancaires et banques, réseaux de microfinance internationaux ;
- une stabilité régulière à mettre en évidence entre performances sociales, pérennité financière et commercialisation accrue à partir des années 1990 ;
- la saturation des marchés dans quelques pays encourageant les fournisseurs de ces services à varier leur offre et viser de nouveaux clients ;
- des efforts permanents concernant l'innovation, notamment via les nouvelles technologies, de sorte à faire évoluer les mentalités, les pratiques et diminuant les coûts de transaction des services financiers.

19 PlaNet Finance est une organisation internationale à but non lucratif, qui vise à réduire la pauvreté en contribuant au développement du secteur de la microfinance. PlaNet Finance soutient les institutions de microfinance et d'autres acteurs de la microfinance (banques, gouvernements, etc.)

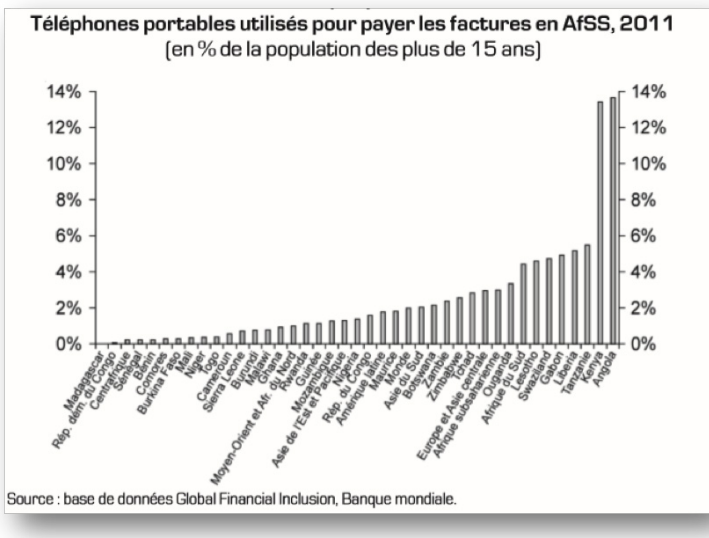
Même si les systèmes bancaires africains sont peu développés, ils ont accompli des progrès remarquables durant les dix dernières années, une tendance qui est mise en lumière de manière très partielle par les données globales. Des années d'améliorations réglementaires ont porté leurs fruits en consolidant amplement l'équilibre et la solidité des systèmes bancaires. De plus, l'innovation financière donne la possibilité à une plus grande partie de la population d'avoir accès aux services financiers formels de base. La technologie permet aux systèmes financiers africains de compléter leurs modes de prestation traditionnels.

Il y a plus de trente ans, aussi bien concernant les infrastructures que le déploiement de la technologie, il était vraiment difficile de communiquer de manière efficace et pertinente. D'ailleurs les zones rurales étaient fortement marginalisées (infrastructures routières, électricité, moyens de communication).

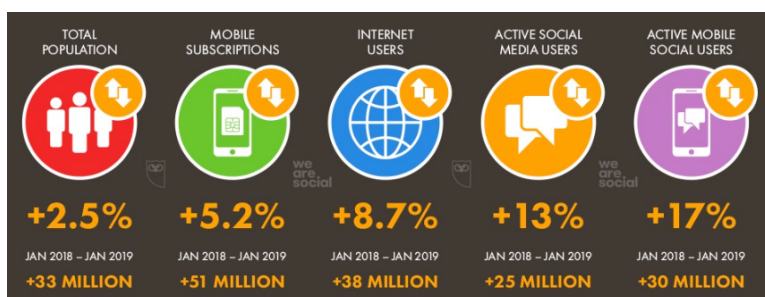
Toutefois, la téléphonie mobile participe activement au désenclavement en Afrique. Les sociétés africaines ont franchi le pas entre réseau fixe et réseau mobile afin de développer le modèle mobile. Il s'agit là d'une stratégie conduite par les opérateurs de télécommunications qui a désenclavé en partie les zones rurales, faisant de l'Afrique l'un des marchés les plus prometteurs en termes de téléphonie mobile.

En effet, avec le rapide taux de pénétration du téléphone portable, la banque mobile apparaît sur le marché comme un produit financier innovateur en AfSS (cf. graphique). La propagation brutale des technologies d'information et de communication dans les pays d'AfSS peut s'expliquer par un accroissement

plus véloce qu'ailleurs dans le monde par rapport au nombre d'abonnés téléphoniques, d'utilisateurs d'ordinateurs personnels et de comptes Internet. D'ailleurs, les services bancaires en ligne constituent aujourd'hui une opportunité pour accéder à des marchés de masse, de manière efficiente et efficace (Becketal.,2007).



Faisons-nous face à la même situation aujourd'hui ? Les derniers chiffres parlent d'eux-mêmes. Le dernier rapport de Hootsuite et We are Social « Digital in 2019 » l'illustre parfaitement. 80% de la population a souscrit à un abonnement mobile, soit presque 1 049 milliards d'individus sur 1 304 milliards de personnes, et 51 millions de plus sur une période d'un an. Il y a un réel potentiel aujourd'hui à saisir sur ce continent.



Source: Rapport digital 2019 – We are social & Hootsuite

Les opérateurs de téléphonie mobile en Afrique cèdent à une guerre de prix depuis quelques années. De la sorte la technologie mobile est accessible et abordable grâce aux subventions des terminaux « entrée de gamme » et à l'abaissement des prix des smartphones et des chargeurs solaires utilisés pour recharger les mobiles dans les zones non couvertes par l'électricité. Si, auparavant, la majorité des applications mobiles étaient rudes d'utilisation, le téléphone mobile donne la possibilité à présent de bénéficier de nouveaux services : enregistrer

les naissances, se (faire) soigner à distance, mieux gérer sa microentreprise, apprendre l'anglais, ou encore faire ses opérations bancaires via un mobile. D'ailleurs, des acteurs internationaux perçoivent un grand potentiel de développement de l'accès à Internet en Afrique.

S'ajoute à cela, des initiatives enrichissantes qui s'inspirent de ce qui a été réalisé en Inde et au Brésil concernant notamment les correspondants bancaires. Il s'agit de commerçants qui sont enrôlés comme relais de l'institution financière et compensés en fonction leurs résultats. De par leur proximité géographique et socioculturelle, ils ont la possibilité de servir davantage et d'une meilleure façon les clients. De la sorte, il est possible de faire toutes les opérations bancaires chez un marchand ou dans une station essence, à travers le smartphone du commerçant. Les banques se lancent également dans les agents mobiles, des camions qui, habituellement bougent de village en village pour déployer leur portée. Cette *stratégie hub and spoke* permet de distinguer les centres régionaux et de tirer parti des fourgons bancaires mobiles afin d'accéder aux zones rurales à faible densité de population.

Ainsi, le rôle des banques centrales et des autorités de régulation est indispensable pour engendrer un environnement à la fois propice au développement de l'inclusion financière, mais également propice à la protection des clients. Cela sollicitera le raffermissement des infrastructures meso (centrales de risques, centres de formation professionnelle, etc.). C'est une tendance qui est déjà entamée : diagnostics sectoriels, revue des cadres réglementaires, cartographies de risques, analyse des besoins de

formation professionnelle, sont à l'heure actuelle, à titre d'exemple, des axes d'intervention puissants, pour PlaNet Finance en Afrique.

Encourager et solliciter la responsabilité de tous les acteurs à inciter la transparence et l'éducation financière des clients influence aussi positivement la stabilité systémique. Dans cette direction, les pouvoirs publics peuvent aussi jouer un rôle radical par rapport à l'éducation des consommateurs, via notamment des stratégies d'éducation financière ciblées.

Il y a un enjeu palpable pour les opérateurs du secteur financier à mettre les nouvelles technologies au cœur même de leur stratégie et leurs opérations. En s'emparant davantage des outils de mobile money et en développant le mobile banking, les opérateurs auront le pouvoir d'abaisser leurs coûts de transaction, particulièrement dans les zones rurales, et de soutenir l'inclusion financière. Par ailleurs, d'autres technologies innovantes dans le design et l'allocation de services sont à mettre en avant :

- les appareils de géolocalisation, les drones et les instruments météorologiques de mesure vont perfectionner radicalement la conception de produits de microassurance, par exemple ;
- l'utilisation de la biométrie ou des programmes de reconnaissance vocale vont étaler l'accès à la microfinance pour les individus encore exclus et faciliter la mise en place de réseaux d'agents en prévenant la fraude ;
- le développement de systèmes d'information en nuage « cloud-based banking programs » va

servir aux opérateurs puisqu'ils pourront limiter leurs dépenses opérationnelles et décoder davantage le profil et les besoins de leurs clients via l'accès à des systèmes d'analyse plus sophistiqués (Barnett, 2011) ;

- l'essor du Big Data : Maîtriser ces données correspond à un avantage concurrentiel clé porteur d'opportunités : l'optimisation de modèles économiques existants, la rupture de chaînes de valeurs établies ou la mise en place de nouveaux modèles économiques ;
- l'apprentissage automatique (Machine Learning) est généralement associé au Big Data. Il correspond à l'utilisation des outils de l'intelligence artificielle (algorithmes, réseaux de neurones) afin d'obtenir une **analyse prédictive** à partir de données. Les secteurs bancaires sont spécialement séduits par l'application du Machine Learning car ils peuvent par exemple : prédire lorsqu'un client va quitter la banque - définir la probabilité d'un contentieux avec un nouveau client avant même qu'il intègre la banque- déceler des fraudes- ou simplement perfectionner la satisfaction client en offrant les propositions les plus pertinentes possibles.

Il faut savoir que la réglementation dans le secteur financier s'élargit et s'approfondit. Les entreprises optimisent maintenant leurs approches et systèmes de gestion des risques : de manière à ce qu'ils soient plus automatisés et flexibles, qu'elles soient capables de déclarer les risques en temps quasi réel, ce qui est étroitement lié à la stratégie de l'entreprise et à l'appétit pour le risque. On retrouve notamment des

thématiques liées à la cyber sécurité et confidentialité (GDPR, FSCR, TPRM, Règlements des collectivités locales) tout ce qui concerne la qualité et l'approbation des données.

Le Cloud comme dit précédemment, apparaît alors comme une solution alternative concernant la gestion des données. Il permet ainsi :



Les banques se retrouvent aujourd'hui dans l'obligation d'investir dans des dispositifs d'intelligence artificielle pour s'acclimater à un écosystème de plus en plus compétitif. Cependant, il faut prendre en considération l'importance de tels investissements mais surtout leur impact sur les ressources dont dispose l'entreprise. Il faut se questionner sur l'identité de la banque de demain. En réduisant radicalement les coûts de gestion à travers une automatisation des tâches à faible valeur ajoutée, et en améliorant également la satisfaction client et la gestion des risques, les solutions d'intelligence artificielle deviennent inévitables. De la sorte, la substitution des activités « humaines » se confirme comme étant indéniable, comme l'illustre le changement progressif du contact (physique) vers le contact digital. Il est ainsi naturel de se poser de

réelles questions concernant l'avenir et le futur de certains emplois des collaborateurs de la banque.

Il est important d'interpeller l'attention des individus sur le fait que l'intelligence artificielle (IA) ne peut subsister sans opérateur et sans intervention humaine. Même si elle est en rupture totale avec les pratiques actuelles, son degré de maturité n'est pas encore assez important pour s'imaginer une subrogation intégrale des activités humaines par l'IA (cela correspondrait davantage à de la science-fiction). Par ailleurs, les nouvelles réglementations comme la GDPR (Général Data Protection Régulation) du 25 mai 2018 renforcent l'encadrement des usages et en limitent donc les potentialités. Il s'agit là, d'un règlement de l'Union Européenne qui constitue le texte de référence en matière de protection des données à caractère personnel.

Mais qu'en est-il concernant l'impact sur le capital humain ? Les aptitudes et compétences essentielles et les typologies d'emplois se transformeront de manière très progressive et principalement sur deux dimensions : les compétences techniques (data-science) et les compétences humaines (proximité et relation client). Le profil des clients du secteur financier, sera certainement modifié dans les années à venir. On retrouvera des jeunes, qui exploitent parfaitement les nouvelles technologies, de plus en plus éduqués, qui vivent dans les zones urbaines et avec des attentes plus définies.

On retrouve aujourd'hui des clients qui sont plus éduqués, plus informés, plus exigeants, et qui malheureusement deviennent de moins en moins fidèles. Les secteurs de la finance et de la banque sont au cœur d'une transformation aussi profonde que rapide. Initiée avec l'arrivée du digital, cette évolution est en train de redistribuer les cartes et recrée entièrement l'écosystème financier et bancaire. La connectivité permanente, qu'elle soit en ligne ou mobile, a donné l'occasion aux banques traditionnelles et à une nouvelle génération de fournisseurs de services financiers, les Fintech, de présenter une panoplie d'offres novatrices.

Cependant la révolution bancaire ne se limite pas à des mutations technologiques et réglementaires, elle est également animée par des tendances culturelles et sociétales. On se retrouve dans une situation inédite. Un certain nombre de générations se côtoient au quotidien dans le milieu du travail. Elles divergent sur certains éléments mais ont certaines choses en commun. Notamment, la recherche d'horaires flexibles et des retours sur le travail accompli, ou encore la communication en face à face. On retrouve la génération X (se considère comme indépendante, motivée par des récompenses financières, et souhaite avoir une relation travail-vie équilibrée) la génération Y et les Milléniaux (recherche de structure, de stabilité, de directives claires, de possibilités d'apprentissage, et adoptent les dernières technologies de communication) et enfin la génération Z (favorise la transparence, elle souhaite avoir des responsabilités, à l'inverse de la relation qui la précède, elle est motivée par des récompenses sociales.

C'est toute une transformation du modèle organisationnel, opérationnel, et managérial qui se fait. La culture du digital doit être omniprésente dans toutes les fonctions. Par exemple, un conseiller doit apprendre à interférer avec de nombreux médias, en mode multicanal. En conséquence, il doit être formé de sorte à procurer une plus-value incontestable à son client. De plus, avec des outils digitaux, et de la gestion de données sensibles, il doit être formé et équipé solidement pour lutter contre des failles de sécurité, la recherche de talents se consacre alors à un « nouveau » profil celui des spécialistes en sécurité informatique. Plus qu'auparavant, le professionnalisme devient un enjeu puissant pour se différencier de la concurrence.

Conscientes de leurs forces et de leurs faiblesses, les banques savent que pour perdurer, elles doivent se transformer en profondeur. Cela se traduit par une optimisation de leur réseau de distribution, une compréhension de plus en plus exigeante du client, et de l'innovation. Sans négliger le fait que pour répondre aux niveaux d'exigences des clients, il nécessitera des conseillers bien formés, avec une forte culture du digital et de la relation client. C'est en apportant de la valeur ajoutée à ses clients, de véritables conseils, que les banques auront la possibilité de se distinguer.

Pour autant, cela ne sera pas réalisable sans un accompagnement profond des collaborateurs, et ce, concernant toutes les catégories d'emploi. Les banques jouent alors un rôle d'accompagnateur vis-à-vis de leurs collaborateurs pour qu'ils puissent travailler en coopération parfaite avec ces nouvelles technologies. Il s'agit bien d'un accompagnement gagnant-gagnant, puisque le collaborateur se dotera

de tâches moins rébarbatives tandis que la banque pourra augmenter sa profitabilité.

Il est alors indispensable de mettre en place des plans de formation et de montée en compétences pour les collaborateurs et conseillers de la banque, qui sont parfois complètement éloignés de ces nouvelles thématiques. Ainsi, ils pourront comprendre plus facilement les avantages qui sont créés par ces solutions et appréhender davantage les synergies homme/machine. L'objectif est de faire comprendre aux divers acteurs de la banque que les avancées IA effectuées par l'entreprise ne peuvent pas être liées à une baisse d'activité mais au contraire à une opportunité, en se concentrant davantage sur les activités à forte valeur ajoutée. Ci-dessous, une illustration qui met en avant l'intelligence artificielle et la banque de demain, améliorant directement l'efficacité opérationnelle, la relation client et le développement commercial de la banque lorsqu'elle s'allie à l'intelligence artificielle.

L'Impact de l'IA sur la Banque du Futur: Vers une Banque Plus Equitable?

Aujourd'hui, le modèle économique d'une banque est basé sur...	Demain, la banque du futur sera fondée sur...
<p>Gestion d'actifs Economies d'échelle et la réduction des coûts opérationnelles pour optimiser le bilan</p>	<p>Gestion de Données L'IA favorisant l'efficacité opérationnelle, les économies d'échelle ne suffiront pas à elles seules à réduire les coûts</p>
<p>Production en Masse La présence physique et les produits standardisés ont entraîné une croissance rentable des revenus</p>	<p>Un Service Personnalisé L'IA permettrait de proposer une offre plus ciblée et adaptée aux différents types de clientèle en temps réel</p>
<p>Coûts de Sorties Élevés Les coûts élevés de sorties ont permis une fidélisation de la clientèle</p>	<p>La Rétention d'une Offre Evolutive Améliorer les avantages des produits pour une expérience client supérieure et de nouvelles propositions qui fidéliseraient les clients</p>
<p>La Compétence de l'Humain en 1er Formation continue des compétences et talents dans l'entreprise</p>	<p>L'Atout de la Performance Augmentée L'intégration des compétences entre la technologie et l'humain amplifie la performance</p>

Il est intéressant de noter que deux groupes mauriciens [le Groupe MCB et le groupe Médine] ont décidé de prendre le taureau par les cornes en lançant en mars 2019, la MCB Institute of Finance [MCB IF]. Elle vise à fournir aux étudiants mais principalement aux professionnels le savoir-faire financier nécessaire pour faire face à l'environnement complexe et en évolution constante du secteur financier, en se positionnant à la fois comme un conservateur générique avec une ligne de spécialisation sous chapiteau dans la banque et la finance. La MCB IF offre une combinaison intéressante de cours en classe et en ligne à travers ses partenaires soigneusement sélectionnés, notamment l'Université Paris II Panthéon-Assas, l'Emeritus Institute of Management et la Retail Banking Academy. C'est une façon de toucher et de former les femmes, mais aussi les professionnels non-détenteurs de diplômes universitaires, mais dont les acquis professionnels méritent d'être reconnus.

Sont ainsi rendues possibles : une éducation de classe mondiale avec des prix abordables, une panoplie de cours sélectionnés avec des perspectives professionnelles concrètes, mais surtout des opportunités pour renforcer des capacités, des savoir-faire avec des impacts macro-économiques positifs. Puisque la valeur créée n'a de sens que si elle est partagée.

Les challenges liés à la gestion de capital humain et quelques pistes de réflexion

Le capital humain étant l'essence, l'âme de toute entreprise, l'entreprise se doit d'accompagner ses employés pas à pas, afin de les aider à mettre en place une équipe soudée, motivée, compétente et performante. Un des plus grands challenges aujourd'hui : transformer une stratégie en action avec les acteurs les plus importants de son développement, les ressources humaines. Un éventail complet de solutions sur mesure doit être alors proposé par l'entreprise afin de pouvoir gérer de la meilleure façon son capital humain : la gestion du changement - des bilans organisationnels - la gestion des performances - la formation et le renforcement des capacités- la transmission de savoir... Toutefois de nombreux challenges peuvent être mis en avant concernant la gestion de capital humain au sein d'une organisation.

Dans un premier temps, il faut savoir que pour la première fois dans l'histoire des entreprises, quatre générations se côtoient, on retrouve :

- Les « Vétérans » (aussi appelée Génération Traditionaliste ou Génération Silencieuse) qui sont nés entre 1920 et 1945. Ils ont connu la seconde guerre mondiale et la grande

dépression. Leur comportement est marqué par l'obéissance et le respect de l'autorité. Ils ont connu une gestion hiérarchique très formelle. Actuellement certains sont encore à la tête de firmes familiales.

- Les « Baby-Boomers », nés entre 1945 et 1965, symbolisent la génération qui a eu l'occasion de jouir de la croissance et du plein emploi. C'est elle qui a créé la société de consommation et est convaincue de la réussite sociale. Elle est en quête de réussite professionnelle, est dévouée envers l'entreprise et la hiérarchie, tout en prêchant l'autonomie individuelle. Il s'agit d'un groupe allant graduellement à la retraite.
- La « Génération X », née entre 1965 et 1980, a été affectée par la crise économique, l'écroulement des valeurs et le choc technologique. Cette population a développé une certaine défiance par rapport au futur et aux organisations. Il s'agit en général de génération actuellement au pouvoir.
- La « Génération Y » est née entre 1981 et 2000, avec la mondialisation et les technologies de l'information, le progrès et le sentiment que tout est possible. Confiante et très optimiste, elle désire travailler moins et mieux. À la fois autonome tout en ayant besoin d'acquiescement, elle est impatiente de progresser hiérarchiquement dans l'organisation. Son attitude professionnelle peut ressembler au prolongement de « l'enfant roi ». Cette génération n'est pas seulement fan de technologies, elle est bien plus pointilleuse et explicitement moins fidèle aux marques

par rapport à leurs aînés. De plus, elle pense communément que l'instantanéité doit être la norme en matière de services et désire plus que jamais être perçue et traitée en tant qu'individu unique. Elle n'aura aucun chagrin à se dévier des institutions ou fournisseurs de services qui ne répondent pas à ses attentes. Indiscutablement, animée par le digital elle exprime aussi certaines peurs concernant la sécurité et la confidentialité des données sensibles.

- Etenfin la «Génération Z» (aussi appelé nouvelle génération silencieuse ou génération C pour Communication, Collaboration, Connexion et Créativité) est la génération qui succède à la génération Y. Elle regroupe les personnes nées à partir de 2000. La technologie domine leur vie de tous les jours. Pour eux, la vie et le travail doivent être un processus fluide qui apporte du bien-être quotidiennement.

Ces différentes générations impactent alors directement la gestion des ressources humaines la rendant beaucoup plus compliquée. En effet, il faut ancrer et manager conjointement la gestion des âges, l'enrichissement des compétences, la transformation de l'organisation du travail et la santé au travail, tout en modifiant les représentations socioculturelles, les pratiques managériales et l'arsenal législatif. De plus, les divergences en termes d'attitudes, de professions et d'appétences ont des conséquences sur les organisations et leur façon de fonctionner, et directement sur la gestion des ressources humaines (RH), soit sur le capital humain. Cette différence d'âge au sein même de l'entreprise et le management de la génération entrante donnent

l'occasion de méditer à nouveau sur la convenance des outils RH et sur la nécessité d'accommoder l'entreprise à cette nouvelle forme de diversité.

Même si cette diversité peut manifester un obstacle sur le court terme, elle donne l'occasion d'actualiser les outils RH de l'entreprise et d'engendrer des styles de leadership innovateurs. Quatre générations se rencontrent quotidiennement dans le milieu professionnel, c'est une première historique. Il se pourrait que cette distinction des générations, dans toute sa complexité, donne lieu à une dualité révolutionnaire et offre des opportunités concrètes. Comment cela pourrait-il se traduire ?

Il faut puiser les enseignements des employés les plus âgés et/ou expérimentés pour avoir une meilleure connaissance de soi et du travail à réaliser, afin de maintenir et prolonger le développement de l'organisation. Le lien intergénérationnel met en corrélation des acteurs partageant ou ayant partagé une ou des période(s) de formation initiale et de vécu professionnel. Le transfert de connaissances se base alors sur un savoir-faire concret collectif. Toutefois, des résistances et tensions peuvent apparaître si ce type de transfert est médiocre ou illusoire.

Quelles seraient les solutions concernant les pratiques RH ? Les fondamentaux, politiques de recrutement et de suivi, la formation continue et le déploiement des compétences sur le long terme, la gestion des carrières et des parcours professionnels, l'incitation à la transmission des savoirs, sont à incorporer via des systèmes de management encourageant la coopération intergénérationnelle. Ainsi, les salariés seraient encouragés à travailler

davantage, et peut-être même plus longtemps via un accès à la formation plus répandu, des conditions organisationnelles de travail améliorées, un contenu de travail gratifiant et des indemnités en lien avec cet enjeu.

Cela pourrait se traduire de plusieurs façons. D'une part, les « juniors » pourraient par exemple, dévoiler à leurs aînés tout ce qui pourrait être perfectionné dans l'accomplissement des activités professionnelles à travers la manipulation de nouveaux outils plus récents et plus pertinents. D'autre part, les « seniors » pourraient éduquer « les juniors » en leur apprenant l'essentiel via l'apprentissage de procédés opératoires et de démarches instrumentales propres à l'entreprise, dont ils disposent.

La gestion intergénérationnelle met en lumière la transmission de savoirs et de savoir-faire stratégiques empilés au fil des années. Ces savoirs doivent être partagés au sein des organisations. Dans un contexte de mutation et de déséquilibre, les managers ont un enjeu considérable dans le fait de réussir à attirer de nouveaux talents tout en assurant la transmission des savoirs tacites et explicites d'une génération à l'autre. Cela peut se faire via des mentorats, des parrainages, des tutorats, ou encore des coachings. La relation de transmission de savoirs peut aussi prendre en compte le phénomène de distance géographique, notamment à travers, les TIC qui permettent de véhiculer des messages à distance. On peut le constater par exemple, avec le Knowledge Management (KM), les outils de travail collaboratif ou encore les réseaux sociaux. L'accompagnement à distance correspond à une forme de transmission innovante qui favorise la circulation des savoirs entre les juniors et les seniors.

La création de programmes est alors indispensable pour la transmission des savoirs, car elle donne la possibilité aux plus expérimentés d'interférer en ligne ou en face à face avec les apprentis.

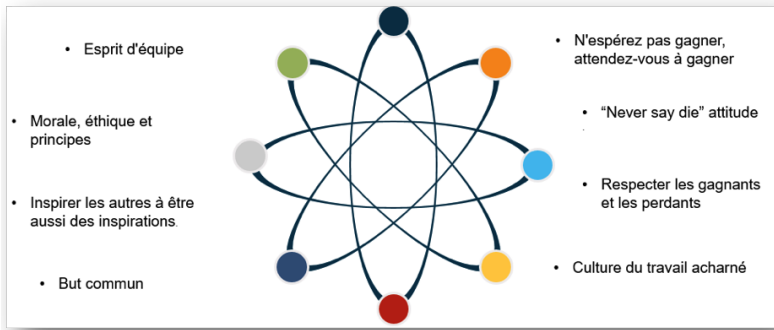
Comme dit précédemment, il y a un vrai besoin de créer aujourd'hui des leaderships innovants. Le leadership spirituel apparaît comme étant celui qui serait le plus novateur dans la gestion de capital humain. Se baser sur un leadership spirituel est indispensable pour mener à bien son entreprise. Mais de quoi s'agit-il ? C'est une façon de diriger les salariés en donnant un coaching basé sur les valeurs fondamentales et en permettant l'auto-développement dans un environnement relationnel orienté vers l'alignement des intérêts de toutes les parties prenantes. Un bon leader sait guider les autres vers l'esprit d'entreprise, leur fait découvrir leurs buts et leurs identités, sait stimuler la passion, pas seulement la productivité, créer une atmosphère positive, dynamique, accueillante et motivante au bureau et changer les différentes façons de penser. On retrouve un sentiment d'appartenance entre les salariés, effectivement ils se sentent valorisés au sein de l'entreprise. Tout le monde est inter-relié et interdépendant... et non dépendant ou indépendant. Mais le pilier le plus important c'est la confiance, les gens comprennent leur objectif et leur importance. Le leadership spirituel se différencie en promouvant des valeurs que l'on ne retrouve pas nécessairement dans d'autres types de leadership :

- avoir une Raison d'être / donner un sens à ce qu'on fait ;
- rester Humble ;
- travailler avec passion.

Le leadership spirituel est souvent confondu avec la religion mais ce n'est pas le cas. Le continent africain a connu de grands sportifs, des exemples ou des modèles à suivre pour les plus jeunes, même pour les générations plus âgées. le sport, pourquoi ne pas promouvoir le leadership spirituel sur son lieu de travail ?

Quelles pourraient être alors les pistes de réflexion liées à cette thématique ? Le sport est un puissant levier que l'entreprise doit utiliser, afin de transmettre les valeurs éthiques les plus importantes sur le long terme. De la sorte, des espaces peuvent être aménagés au sein des locaux de l'entreprise, afin que les employés disposent d'une salle de gym, accessible à tout moment. Il s'agit d'une relation de confiance, car les salariés sont eux-mêmes responsables de la gestion de leur temps et des résultats à fournir. Avec des employés professionnels et autonomes, l'entreprise approvisionne un cadre de travail épanouissant et jovial. En faisant du sport, l'effectif est dynamique, prend soin de sa santé et est engagé. Ils pourraient disposer aussi de cours de Zumba et de fitness qui sont donnés chaque semaine par un coach spécialisé. La réinsertion d'anciens sportifs de haut niveau pourrait être très intéressante. Pourquoi ne pas proposer des cours de coaching donnés par des anciens sportifs et attirer beaucoup plus de gens sur le lieu du travail ? Car on ne pense pas souvent à « l'après carrière » dans le milieu du sport et cela pourrait être aussi bénéfique pour les salariés que pour l'individu à la « retraite ».

Sport et travail



Mettre à disposition des employés un service de conciergerie leur permettant de se doter d'un confort émotionnel et pratique. Par exemple, des consultants souvent en voyage, ont la possibilité de s'organiser avec un pressing afin que leurs costumes soient propres et livrés dans les temps. Lorsqu'ils sont en business trip, le service propose la gestion d'aspects pratiques pour le bien-être de leurs familles. Ainsi, leur état d'esprit est beaucoup plus tranquille et apaisé afin qu'ils soient calmes et sereins pour mener à bien leurs missions dans n'importe quelle partie du monde.

Un collaborateur qui se sent épanoui en milieu professionnel est beaucoup plus productif. À l'heure actuelle, dans un contexte où les milléniaux et la génération silencieuse sont en train de rebattre les cartes, il est indispensable que les employeurs se consacrent aux aspirations et attentes de leurs employés concernant l'aménagement de l'espace de travail, les conditions d'embauche, la flexibilité dans leur travail, mais aussi les options de formation et de coaching.

Le bien-être au travail représente aujourd'hui un argument de recrutement, il s'agit notamment d'un réel levier stratégique qui est utilisé par de nombreuses entreprises. Mais qu'est-ce que le bien-être au travail exactement et de quelle manière il peut impacter le capital humain d'une entreprise, d'un pays, ou d'un continent ?

Souvent associée à la santé uniquement, le bien-être au travail va au-delà de ce simple facteur. Il correspond davantage à la qualité de vie des employés sur leur lieu de travail. Cela passe par : la propreté des locaux, le fait de s'y sentir en sécurité, les conséquences physiques et morales du travail effectué, mais également l'ergonomie des espaces de travail, mais aussi les divers moyens de se former sur le tas afin que les employés puissent s'épanouir dans un environnement sain et puissent se sentir à l'aise dans leur milieu professionnel.

L'Organisation Mondiale de la Santé (OMS) considère qu'un « état d'esprit caractérisé par une harmonie, satisfait d'un côté les aptitudes, les besoins et les aspirations du travailleur, et de l'autre, les contraintes et les possibilités du milieu de travail ». Il semble alors évident que le bien-être au travail à l'heure actuelle, ne peut pas ou ne peut plus se résumer uniquement, au salaire ou à la rémunération, il va au-delà des facteurs quantitatifs et se consacre à l'inverse plus à des facteurs qualitatifs. Un certain nombre d'entreprises l'ont compris, et décident de créer des structures qui correspondent aux attentes des salariés, de manière à rentabiliser leur capital humain.

Certaines de ces entreprises poussent encore le bouchon plus loin en mettant en place par exemple, des programmes de prévention de stress. Il peut s'agir notamment d'entretiens réguliers avec les responsables des ressources humaines, ou des experts en la matière. Recruter par exemple un psychologue pour les employés, afin d'éviter toute situation de burn out ou autre. On peut parler également de happy hours le vendredi après-midi au sein même de l'entreprise ; ou encore l'organisation de team buildings et autres "sorties" entre collègues.

Le stress est un facteur qui a longtemps été mis de côté, mais qui correspond aujourd'hui à des facteurs principaux concernant le mal-être au travail, entraînant souvent des problèmes de santé, des problèmes physiques ou psychologiques. Ce stress peut provenir d'une charge de travail trop importante, des tâches de travail non stimulantes, ou encore de mauvaises relations avec la hiérarchie ou les collègues.

Un certain nombre d'études a été réalisé pour démontrer l'importance de la mise en place d'espaces de travail flexibles. Aussi appelées « flex office », il s'agit simplement de nouvelles tendances aujourd'hui qui répondent davantage aux besoins d'une nouvelle génération. Des heures de travail avec plus de souplesse ou encore le télétravail peuvent constituer aujourd'hui un autre type de source de bien-être chez les employés. Mais pour autant l'employé n'est pas le seul à gagner dans cette équation puisqu'il s'agit d'une option qui séduit aussi les employeurs. En effet, c'est une bonne façon de libérer de l'espace. Il est possible de transformer ces espaces dorénavant « vides » en espaces récréatifs. Comme par exemple,

avec des aires de jeux, des salles de café, des salles de sport ou autres. Un salarié, pour qu'il soit productif, doit pouvoir se sentir bien sur son lieu de travail. S'il n'est pas en accord avec les méthodes de travail, s'il ne dispose d'aucun confort sur place, s'il ne s'y sent simplement pas bien, son travail ne sera pas aussi pertinent que s'il se trouvait dans de meilleures dispositions.

Les salariés représentent le cœur même d'une structure, d'une organisation, ou d'une entreprise. Il est ainsi possible de muscler la relation employeur-salarié à travers l'éthique. L'éthique, c'est laisser la possibilité aux employés de dire haut et fort ce qu'ils pensent. Cela passe par les syndicats, ou leurs représentants pour leur permettre d'être écoutés et de se faire entendre. Développer l'entreprise au maximum de sorte à examiner dans la mesure du possible les contestations, les craintes, les peurs, les remarques simplement des travailleurs. Il est important de réussir à éveiller le « feel-good factor » chez l'employé, de le récompenser et de créer un engagement chez lui. Un engagement vis-à-vis de sa santé, de son environnement, de son entreprise par exemple.

Le département des ressources humaines se doit alors de jouer un rôle crucial dans cette recherche de bien-être du salarié. Cependant, il ne peut pas mettre en place des changements conséquents et pertinents, s'il n'a pas l'appui des dirigeants de l'entreprise. Une entreprise qui sait prendre soin de ses employés et qui s'implique pleinement dans la gestion des talents parvient à gérer et à réduire le coût du *staff turnover* et enrichit en permanence son capital humain.

En guise de conclusion, le continent africain fait face à de nombreuses difficultés mais rattrape son retard petit à petit et met en lumière sa richesse et son potentiel. Le capital humain en Afrique, comme partout ailleurs à l'heure actuelle n'est plus aussi simple. Puisque les ressources humaines doivent réussir à intégrer diverses générations distinctes tant au niveau de leurs besoins que de leurs attentes, impliquant alors une gestion des ressources humaines qui se différencie des expériences passées. Le secteur financier est un secteur en pleine mutation qui demande et qui est la recherche de nouveaux talents se confrontant également à une montée en compétence par conséquent. La solution à tous ces challenges cornéliens ne passe-t-elle pas par un leadership combinant à la fois humilité et passion avec, en toile de fond, un vrai but existentiel.

Les challenges liés à la gestion de capital humain face à la crise du Covid-19

La pandémie de COVID-19, plus précisément ses conséquences directes et/ou indirectes, représentent probablement le challenge le plus menaçant pour les institutions financières. Alors que les implications économiques et sociales se multiplient, les institutions financières doivent identifier les vraies priorités en interne, et pour leurs clients assujettis également aux différentes directives gouvernementales. Les banques essaient et font leur maximum pour manager les revenus, les attentes et les craintes de leur clientèle, et ce, en dépit des taux d'intérêt proches de zéro et une pression grandissante sur les clients. De plus, elles sont obligées de protéger leur stratégie et de marque qui déterminera leur avenir, puisque les tendances

du marché et les comportements des consommateurs sont susceptibles de muter éventuellement à la suite de cette crise, avec aussi un changement important dans la vie professionnelle et personnelle des employés.

On constate un accès limité à l'eau et à l'assainissement, une surpopulation urbaine, la faiblesse des systèmes de santé et le poids des emplois informels, ce qui intensifie davantage les dangers sanitaires entraînant ainsi une crise sociale. Malgré tous les éléments qui peuvent lui porter préjudice, le continent africain, pour différentes raisons, a, pour le moment, relativement bien contenu l'attaque frontale de la pandémie du Covid-19, tant par le nombre de contaminés, que par le nombre de décès. Cela peut s'expliquer d'une part par le climat. En effet les températures dans la majorité des pays africains sont exceptionnellement inférieures à 15 °C, il est plus facile de contenir le virus en milieu tropical. D'autre part, la population du continent africain étant la plus jeune au monde, l'Afrique a sans doute moins à craindre l'effet de virulence. Enfin, les Africains ont certainement développé une meilleure immunité puisqu'il ne peut s'agir d'un simple coup de chance. Il faut pourtant se questionner concernant la fiabilité des données par rapport au nombre de malades, on ne peut évincer hélas le fait que l'on fait face à un manque de statistiques réelles et pertinentes (détection défailante, laboratoires « non modernisés », manque de personnel...).

Néanmoins, c'est une situation qui pourrait plonger l'Afrique subsaharienne dans sa première récession depuis vingt-cinq ans. Effectivement, elle fera face à des conséquences graves, chutes de production, une

contraction de la production agricole dans le cas d'un blocage des échanges, l'impact de n'avoir pas effectué les campagnes de vaccination (par exemple contre la tuberculose) au moment opportun, ou ne pas avoir prodiguer les soins nécessaires aux malades.

On retrouve également un endettement de moins en moins viable et l'alourdissement du coût des emprunts extérieurs, les autorités régionales sont dénouées de leviers d'action. Dans l'immédiat, les gouvernements doivent dans un premier temps favoriser le raffermissement des systèmes de santé. Puis dans un second temps, développer des programmes de protection sociale, particulièrement pour les travailleurs du secteur informel : cela nécessite l'organisation des transferts monétaires et en nature (distribution d'aliments), accommoder des aides sociales aux individus qui ont des handicaps et les personnes âgées, contribuer aux salaires afin de passer au travers des licenciements importants et retarder voire supprimer si possible les charges liées aux services indispensables (électricité, eau...). Enfin, il faut atténuer les déséquilibres dans les pays et dans les chaînes d'approvisionnement alimentaire intra-africaines essentielles et supporter les diverses logistiques pour empêcher l'arrivée d'une crise alimentaire dans la région.

Certaines mesures ont été prises par le Groupe de la Banque Mondiale, le FMI ou la Banque Africaine de développement afin d'affronter cette pandémie. Début mars, le Groupe de la Banque mondiale a informé qu'il prévoyait un programme de financement accéléré pour soutenir les pays dans la lutte contre l'épidémie. En effet, Le Groupe de la Banque mondiale et le FMI font appel à leurs

partenaires dans la lutte contre COVID-19 en Afrique. Ils ont mobilisé cinquante-sept milliards de dollars en faveur du continent africain. De plus, le Groupe de la Banque Mondiale a affirmé qu'il est prêt à déployer jusqu'à cent-soixante milliards de dollars²⁰ dont cinquante-cinq milliards de dollars en faveur de l'Afrique, durant les quinze mois à venir, afin de soutenir l'adoption de mesures qui aideront les pays à affronter les répercussions sanitaires de la pandémie sur le continent africain. D'autre part la Banque Africaine de Développement a annoncé, mercredi 8 avril 2020, la création d'un fonds doté de 10 milliards de dollars pour aider les pays membres régionaux à lutter contre la propagation du Covid-19 sur le continent.

Accélérer les projets digitaux avec l'humain au centre – industrie 4.0

En raison du coronavirus, le lieu de travail ne sera plus jamais identique. L'expression « lieu de travail » paraît subitement archaïque, puisque les emplacements physiques dans lesquels nous réalisons nos diverses tâches liées au travail, sont aujourd'hui réalisés et combinés avec les endroits où nous mangeons, dormons, apprenons, faisons de l'exercice et jouons. À la veille d'un déconfinement ascendant, comment prévoir la réinsertion des bâtiments, des locaux et renouveler la performance collective ? Comment tirer profit de cette crise par rapport aux nouveaux modes de travail et d'agilité des bureaux ? À la poubelle, les « open spaces » qui ont

²⁰ Communiqué de presse de la Banque Mondiale du 17 avril 2020 « Le Groupe de la Banque mondiale et le FMI mobilisent leurs partenaires dans la lutte contre COVID-19 en Afrique »

fait le bonheur des « trente glorieuses » ? Exit le « flex office » (partage des bureaux), créé pour mettre en valeur le maniement des espaces qui, dans la majorité des entreprises, ont du mal à aller au-delà d'un taux d'occupation 50% ? Et concernant les emplacements de coworking, mis en avant auparavant comme le remède miracle, avec leurs fauteuils en communion, lorsque le coronavirus condamne actuellement toute proximité ?

La présence physique dans les bureaux a toujours semblé essentielle, cependant une crise comme celle-ci met en avant le fait que l'on a plus besoin d'investir aussi lourdement dans les infrastructures. Il est aujourd'hui indispensable d'investir dans la technologie plutôt que dans les briques. Pourquoi ne pas donner un ordinateur portable à un employé plutôt qu'un bureau ? Et pourquoi ne pas investir dans des formations en ligne, à distance, plutôt que des bureaux ? Le retour sur investissement paraît ainsi plus intéressant.

Chaque industrie a précipité sa propre transformation numérique. La récente épidémie de coronavirus a mis en évidence des choix numériques alternatifs, elle s'est déjà illustrée comme étant l'une des plus grandes expériences de télétravail jamais réalisée. La quantité de réunions en ligne (utilisant des services comme Zoom, Microsoft Teams ou Bluejeans) a considérablement augmenté. Il est intéressant de noter qu'il est fortement conseillé de préconiser des vidéos conférences afin de voir le visage des employés, essayer de persévérer dans un « lien social virtuel ». Les divers outils numériques à disposition donnent la possibilité d'échanger avec des dizaines de personnes en même temps. La création de groupes WhatsApp

ou Slack peut faciliter la communication au sein des équipes. En cette époque un peu particulière, le mot d'ordre reste : l'adaptation. C'est la raison pour laquelle il faut soutenir la connectivité. Comment faire ? Arranger des vidéo call pour prendre le petit déjeuner ou l'apéro collectivement, conseiller aux managers de prévoir des vidéo call entre équipes, planifier des challenges sportifs virtuels, orchestrer des workshops artistiques virtuels ou encore proposer des cours de langues étrangères en ligne etc.

Former et/ou recycler notre personnel

COVID-19 est un catalyseur de changement. Piégés par une productivité qui s'affaiblit pour certains, et des marges en diminution, de nombreux modèles commerciaux ont eu du mal à créer un espace pour l'innovation. Les compétences numériques, le design thinking, l'entrepreneuriat, l'innovation, la capacité ou le talent à acquérir de gérer des équipes à distance (ou virtuellement) incarneront des compétences déterminantes après la pandémie. Préserver l'élan de changement que COVID-19 a véhiculé, est une opportunité de se focaliser sur les compétences qui permettront de se reconstruire de la meilleure façon. Même si la satisfaction des besoins fondamentaux est vitale, les travailleurs licenciés ou ceux qui sont simplement à la recherche d'un travail, devraient mettre à profit cette interruption de leur carrière pour élargir leurs compétences, ce qui pourrait les aider notamment à trouver leur prochaine opportunité dans un marché du travail post-coronavirus imprédictible. L'utilisation proactive de cours en ligne pour se procurer de nouvelles compétences à distance saurait faire une différence surprenante dans les capacités

post-pandémiques. Une autre option pourrait être également intéressante. Pourquoi ne pas faire en sorte que les associations de banques essaient de travailler de concert avec les ministères d'éducation respectifs pour influencer le choix des formations à favoriser ? Bien évidemment ces formations ne doivent pas nécessairement être bancaires.

Même avant la crise, le monde du travail expérimentait une « transformation numérique », dans laquelle les technologies, comme l'automatisation et l'intelligence artificielle, bouleversaient la manière dont les individus travaillent et les compétences requises pour réaliser leur travail. Les entreprises doivent ainsi reconnaître les déficiences en matière de compétences dans leurs organisations, en tenant compte de la meilleure façon de « recycler » ou de « perfectionner » leurs employés pour riposter à la variation des demandes de talents. La plupart des compétences et des emplois les plus sollicités concernent le secteur de la technologie dans des domaines comme l'intelligence artificielle, l'analyse de données et le cloud computing. Ci-dessous des exemples de compétences que les employés devraient chercher à améliorer ou à approfondir : l'intelligence artificielle, la résolution de problèmes /réflexion critique, l'analyse des données, le marketing des médias numériques / sociaux, la production ou communication orale, ou encore l'intelligence émotionnelle.

Le télé travail et le besoin d'un modèle hybride

Au sein même des organisations, le virus a incité des transformations conséquentes dans la manière dont leurs employés agissent les uns avec les autres, ainsi qu'avec les clients, et les fournisseurs. Nous

faisons face aujourd'hui à une « nouvelle normalité » temporaire, espérons-le. Néanmoins, quelles seront les conséquences sur le long terme concernant cette nouvelle normalité dans le monde du travail ? Les hauts responsables et dirigeants doivent s'approprier ce qui fonctionne aujourd'hui et l'incorporer le plus tôt possible dans la vie de tous les jours. Ils doivent se préparer, établir des attentes concernant les méthodes de travail qui profiteront à l'entreprise sur le long terme, parmi ces méthodes, le télétravail devient aujourd'hui une nouvelle façon de travailler. Le télétravail n'est cependant pas considéré comme étant 100% productif. Nous verrons dans la suite de cet article qu'un modèle hybride pourrait paraître plus pertinent.

La richesse d'une entreprise durant la crise du COVID-19 repose de manière significative sur sa propre préparation et sa résilience. Il suffit d'examiner en premier l'ampleur des pratiques de travail numériques d'une entreprise avant la pandémie. La numérisation modifie la façon dont les entreprises exploitent les talents, aiguise une main-d'œuvre diversifiée, affermit le travail en équipe, analyse les performances et, dans le contexte actuel, adopte un travail flexible. Le travail flexible est alors un élément déterminant. Après la période de confinement, il y aura certainement celle du déconfinement. Il est intéressant de noter qu'un modèle hybride pourrait faire son apparition. Ce qui pourrait fonctionner le mieux c'est de faire perdurer ce système de télétravail tout en alliant les allers-retours au bureau (en cherchant à les minimiser au maximum au départ). Les mérites du mode hybride se mettent directement en avant de par les désavantages qui peuvent émaner

des deux autres systèmes isolés l'un de l'autre. En effet, qu'il s'agisse de la prise de risque concernant la santé des employés via leur présence uniquement dans les bureaux ; ou de leur santé mentale via le télétravail qui risque d'être affectée sur le long terme sans lien social, sans échange en face à face avec leurs collègues, sans compter les aléas liés aux problèmes de serveurs, les diverses problématiques liées à la connexion chez soi etc. Le modèle hybride semble être une solution possible et pertinente dans cette période sans précédent.

L'employeur responsable

Le travail à distance nécessite la confiance ainsi qu'une infrastructure numérique, une grande confiance dans la fiabilité, les aptitudes, la motivation et la volonté des individus. Cette confiance est fondamentale entre l'organisation et ses employés pour rendre le travail flexible, et dans le climat actuel, certaines entreprises font face à un certain nombre d'inquiétudes par rapport à l'impact du travail virtuel sur la productivité. Pour garantir une stabilité entre le télétravail et le retour du travail dans les bureaux, il faut raffermir la politique et les procédures de gestion des accès à distance. Il est dorénavant facile de passer à des modèles de travail à distance agiles et sécurisés. La cyber sécurité est autant une caractéristique clé de la gestion des crises. Les organisations victorieuses subsisteront si elles assimilent et exploitent le travail numérique, la communauté et la coopération. Pour y parvenir, les entreprises doivent préparer dès aujourd'hui des modifications. Cependant, toutes les entreprises ne possèdent pas les ressources nécessaires en termes d'équipements. Toutes ne sont pas capables

de fournir des ordinateurs portables par exemple à leurs employés, qui d'ailleurs ne possèdent peut-être pas tous une connexion internet.

COVID-19 correspond à une crise humanitaire, sociale, sociétale et économique d'une ampleur sans précédent. Elle a des implications à la fois imminentes et constantes sur la manière dont les individus travaillent et prennent part à la société. Il est impératif de mettre en sûreté la santé et la sécurité des citoyens, notamment sur leur lieu de travail. Les gouvernants et dirigeants ont le devoir d'adopter des initiatives immédiates en étant extrêmement avisés et documentés. De la sorte ils pourront garantir la protection et le soutien de leur personnel et faire en sorte que les opérations commerciales cruciales se prolongent afin de collaborer à la reprise de la société. De nombreuses banques ont dès lors évoqué des plans qui répartiraient les équipes dans des endroits distincts en fonction de calendriers alternatifs afin de réduire le risque d'infection. Des efforts sont mis en avant pour minimiser les expéditions dans les bureaux. De nombreuses organisations, entreprises, ou institutions financières sont en train de réétudier les espaces de bureaux afin d'accroître la distance entre les employés. Elles essaient tant que possible de fournir le maximum pour que leurs employés soient protégés en se rendant au travail (gel hydro alcoolique, gants, masques, logistique, cantine...).

Plus que jamais, les entreprises admettent que travailler « de neuf à cinq » n'est pas en adéquation avec la crise actuelle. Elles doivent évincer la stigmatisation et s'accorder avec les différents besoins des employés pour qu'ils puissent saisir le temps de prendre soin d'eux-mêmes, via l'exercice,

les repas et le temps en famille. Les politiques et les procédures doivent représenter ces changements, et les dirigeants doivent mettre en place une véritable alliance « vie professionnelle-vie privée » afin que cela soit inclus dans la culture de l'entreprise. La situation actuelle pourrait être extrêmement bouleversante pour de nombreux employés, on peut citer par exemple des problèmes médicaux, des problèmes de garde d'enfants, des dérèglements du revenu familial et plus encore. Ne serait-il pas ainsi nécessaire d'engager des efforts pour prendre en compte le « pouls » ou le moral du capital humain de l'entreprise. Revoir les politiques des ressources humaines afin de les ajuster par rapport aux réglementations locales (par exemple garantir les coûts des tests médicaux). Pourquoi ne pas considérer de développer des services de garderie d'appoint pour les employés.

La pandémie a permis aux entreprises de découvrir tout un ensemble d'outils numériques. Cette crise peut se régénérer et les entreprises auront pour objectif de mettre en priorité les investissements fondés sur le « digital-first » afin de garantir la pérennité de leurs activités. La transformation numérique va s'accroître. Le commerce global va se diversifier après le Covid-19 en même temps que le commerce en ligne, qui connaîtra une hausse globale et probablement même dans certains secteurs où cela pouvait paraître insensé avant cette période inédite. Webinaires, conférences en ligne, live streaming sur les réseaux sociaux, cours et formations en ligne, sont des choses qui existent déjà mais qui sont simplement revalorisées aujourd'hui. L'offre s'est renforcée et les vainqueurs seront ceux qui auront la capacité de devancer les besoins engendrés par de nouvelles tendances digitales et qui sauront y répondre.

Suite à cette crise, certains secteurs seront privilégiés. Les conséquences en apparence favorables de la crise sanitaire sur l'environnement, entraînent une réflexion importante sur les causes et sur les moyens pour s'en sortir afin de protéger l'écologie et l'environnement. La planète est périssable, l'existence de l'homme y est aléatoire, et sa prospérité est affectée par la préservation de la biodiversité. D'autres secteurs comme celui de l'agriculture, connaîtront un essor important. Les attentes des individus, particulièrement concernant leur consommation, se sont fermement transformées en favorisant davantage les institutions, entreprises, organisations, qui mettent en œuvre des initiatives afin de protéger l'environnement et qui prennent en compte la façon dont leurs parties prenantes sont concernées. À plus petite échelle, de nombreux citoyens ont commencé à créer leur propre jardin et potagers afin de tenter de subvenir à leurs besoins et à ceux de leur entourage. Construire une communauté plus forte, plus écologique et plus juste lorsque l'économie est figée peut alors sembler comme une diversion incertaine. Pourtant c'est légitimement dans les temps de crise que l'homme a découvert des ressources innovantes et de nouvelles méthodes pour rénover son modèle de société pour s'ajuster au monde extérieur. On peut ainsi percevoir cette crise comme une opportunité véritable d'accomplir un changement positif. C'est la raison pour laquelle il faudrait faire des lobbies auprès des différents états pour ne pas taxer les efforts et l'intelligence, puisqu'on se retrouve dans un contexte où les différents gouvernements iront à la pêche d'argent facile.

À plus grande échelle, la Réserve fédérale (FED) des États-Unis, c'est-à-dire la Banque Centrale, a battu tous les records. Elle a annoncé durant le mois de mars 2020, des rachats illimités de toutes sortes de créances publiques et compte racheter des créances d'États américains, de collectivités locales et d'entreprises privées. Cet engagement garantit qu'une contrepartie solvable sera continuellement affectée sur ces marchés.

Il s'agit alors d'opportunités pour les banques de démontrer un véritable engagement social. Pourquoi ne pas offrir des crédits à des taux préférentiels et autres modes de remboursements exceptionnels pour les clients souhaitant se recycler ? On peut citer l'exemple moratoire pour le remboursement. Sur le continent africain, les banques auront à miser sur l'avenir mais un avenir plus soutenable. Le secteur bancaire est dans une position unique pour jouer un rôle vital dans la reconstitution des diverses communautés. Qu'elles proposent des prêts hypothécaires à des familles en expansion ou des prêts à des entreprises en croissance, les banques ont une longue histoire de promotion de la réussite sociale et économique. D'ailleurs en parlant de réussite sociale et économique, les conséquences ne sont pas encore graves dans le secteur éducatif mais il est important d'éviter des pertes de capital humain. Pourquoi ne pas recommander et introduire des protocoles de dépistage dans les écoles, créer des campagnes de sensibilisation aux règles d'hygiène, investir dans l'accès à l'apprentissage à distance ? Il est important de garder à l'esprit que les décisions prises aujourd'hui définiront probablement la marque, la réputation, l'entreprise ou la banque de demain.

Un des bienfaits de la Covid-19 a été certainement l'impact écologique, c'est la raison pour laquelle il faut encore plus soutenir les entreprises qui y sont engagées à travers leur RSE (Responsabilité Sociétale des Entreprises). Avec la pandémie qui se manifeste de jour en jour, les entreprises font des choix courageux pour garantir la sûreté de leurs employés. Elles cherchent à se renouveler pour aider leurs communautés. Les efforts sont considérables pour fournir le nécessaire concernant les soins de santé, les provisions médicales, les produits de première nécessité en particulier aux personnes les plus vulnérables. D'ailleurs, quelques créateurs, artisans, fabricants sont en train de refaçonner leur production pour constituer pour la première fois du matériel de santé.

Conclusion

Le continent africain fait face à de nombreuses difficultés mais rattrape son retard petit à petit et met en lumière sa richesse et son potentiel. La gestion de capital humain en Afrique, comme partout ailleurs à l'heure actuelle, n'est plus aussi simple. Puisque les ressources humaines doivent réussir à intégrer diverses générations qui se distinguent tant au niveau de leurs besoins que de leurs attentes, impliquant alors une gestion des ressources humaines qui se différencie des expériences passées. Le secteur financier est un secteur en pleine mutation qui demande et qui est la recherche de nouveaux talents se confrontant également à une montée en compétence par conséquence. Pour finir la crise de la Covid-19, est simplement venue démontrer que la gestion de capital humain doit être pertinente,

efficace et juste. En 2020, les entreprises auront pour mission tout d'abord de sortir de la crise pour les actionnaires, mais aussi de rétablir le tissu d'emplois et d'infrastructures sur lequel la société se repose. La solution à tous ces challenges cornéliens ne passe-t-elle pas par un leadership combinant à la fois humilité et passion avec en toile de fond un vrai but existentiel ?

Bibliographie

Dejoux, C. & Wechtler, H. (2011). Diversité générationnelle : implications, principes et outils de management. *Management & Avenir*, 43(3), 227-238. doi:10.3917/mav.043.0227.

Desbiolles, J. (2019). Finance et Intelligence artificielle (IA) : d'une révolution industrielle à une révolution humaine ... tout est à repenser.... *Annales des Mines - Réalités industrielles*, février 2019(1), 5-8. doi:10.3917/rindu1.191.0005.

Enrique Gelbard FMI (Fonds monétaire international) - Anne-Marie Gulde FMI- Rodolfo Maino FMI.

Feuvrier, M. (2014). Bonheur et travail, oxymore ou piste de management stratégique de l'entreprise ?. *Management & Avenir*, 68(2), 164-182. doi:10.3917/mav.068.0164.

Forson, V. (2017, juillet 18). Afrique : le secteur informel fait sa révolution. Consulté le 20 février 2020, à l'adresse https://www.lepoint.fr/economie/afrique-le-secteur-informel-fait-sa-revolution-18-07-2017-2144068_28.php.

Guérineau, S. & Jacolin, L. (2014). L'inclusion financière en Afrique subsaharienne : faits stylisés et déterminants. *Revue d'économie financière*, 116(4), 57-80. doi: "Développement financier en Afrique subsaharienne : les enjeux pour une croissance soutenue".

Guillard, À. & Roussel, J. (2010). Le capital humain en gestion des ressources humaines : éclairages sur le succès d'un concept. *Management & Avenir*, 31(1), 160-181. doi:10.3917/mav.031.0160.

Jacquemot, P. (2013). *Économie politique de l'Afrique contemporaine: Concepts, analyses, politiques*. Paris: Armand Colin. doi:10.3917/arco.jacqu.2013.01.

9-Jehannin, G. (2013). Choc des âges ou friction générationnelle : le rapport entre générations dans une société vieillissante. *Gérontologie et société*, vol. 36 / 145(2), 37-54. doi:10.3917/gs.145.0037.

L'homme, G. & Robert de Massy, O. (2011). La formation: un investissement nécessaire pour le capital humain des banques. *Revue d'économie financière*, 104(4), 179-194. doi:10.3917/ecofi.104.0179.

Marot, C. (2016, janvier 22). Social - Afrique : « l'emploi vulnérable », un mal chronique. Consulté le 20 février 2020, à l'adresse https://www.lepoint.fr/economie/social-afrique-l-emploi-vulnérable-un-mal-chronique-22-01-2016-2011856_28.php.

Panara, M. (2019, décembre 24). Emploi : ces secteurs sur lesquels l'Afrique pourrait compter. Consulté le 20 février 2020, à l'adresse https://www.lepoint.fr/afrique/emploi-ces-secteurs-sur-lesquels-l-afrique-pourrait-compter-24-12-2019-2354648_3826.php#

Scotto, M., Boyer, À., Deacken, N. & Tiffon, H. (2014). De la diversité des âges à la gestion intergénérationnelle. Le développement des politiques intergénérationnelles dans les entreprises en France. Le cas de trois banques françaises. *Question(s) de management*, 6(2), 61-73. doi:10.3917/qdm.142.0061.

Rapports sur Projet de la Banque Mondiale pour le capital humain en Afrique :

- perspectives de la ventilation de l'index du capital humain
- projet pour le capital humain : un an après
- note sur le Projet pour le capital humain
- le Plan de la Banque mondiale pour le capital humain en Afrique
- le Projet sur le capital humain en Afrique — quelques expériences réussies
- rapport sur le développement dans le monde 2018 : Apprendre pour réaliser la promesse de l'éducation