



## **Ressources humaines en Afrique de l'Ouest : les clés de la réussite**

---

Comment les entreprises françaises peuvent attirer, former et fidéliser leurs collaborateurs en Afrique de l'Ouest : retours d'expériences des membres de l'Index Up40



Avec la contribution de :

**baloon**

 **bizao**

 Institut  
Supérieur  
du **Digital**<sup>®</sup>

**MOON**  
power to communities

**OLEA**  
INSURANCE SOLUTIONS

 **FieldPro**  
By Optimetriks

# L'un des défis pour un entrepreneur est de trouver (et garder) les compétences nécessaires au développement de son activité. La gestion du capital humain est une question aussi bien opérationnelle que stratégique.

COMMENT DÉFINIR LES COMPÉTENCES NÉCESSAIRES À MON DÉVELOPPEMENT ? MON PROCESSUS DE RECRUTEMENT EST-IL EFFICACE ? QUELS LEVIERS ACTIVER POUR FIDÉLISER MES TALENTS ?

Les particularités du marché du travail africain, pas toujours facile à décrypter, rendent ces questions encore plus importantes et stratégiques. C'est d'autant plus le cas pour une start-up française innovante qui souhaite étendre ses activités sur le continent, ce qui passe donc par le recrutement de collaborateurs sur place.

L'Afrique de l'Ouest regorge de talents, avec une population active en pleine expansion. Environ 29 millions de jeunes devraient intégrer le marché du travail chaque année d'ici à 2030, tandis que la moitié de la population de la région a aujourd'hui moins de 25 ans. Avec un taux de chômage moyen de 5,5%, la région affiche un dynamisme et un potentiel de croissance immenses.

Comment exploiter pleinement le potentiel de compétences et de force de travail de la région ? Quelles sont les techniques pour attirer, sélectionner et retenir le candidat idéal en Afrique de l'Ouest ?

Ce support vise à faciliter le management des Ressources Humaines en environnement start-up en Afrique de l'Ouest. Le contenu suit le cycle de vie du collaborateur, les étapes traversées tout au long de son parcours dans l'entreprise, de son embauche à son départ, en passant par l'intégration, le développement et la fidélisation.

Vous y trouverez des témoignages et des retours d'expérience de la part des entrepreneurs de l'Index Up40, ainsi que des ressources pour approfondir l'étude.

## 1 - Analyser son besoin

### AVANT TOUTE CHOSE, ANALYSEZ VOTRE BESOIN

Lorsqu'une start-up a besoin de recruter, elle a tendance à vouloir arriver très vite à la sélection des candidats. Il y a pourtant une étape essentielle à ne pas négliger : l'analyse de votre besoin. Cette étape sert à clarifier votre besoin, définir le poste et le profil recherché. Vous pourrez ensuite évaluer si le candidat a connu un contexte semblable, obtenu des résultats similaires ou fait face aux mêmes difficultés.

**1.** Le contexte : Quel est le contexte du poste ? Est-ce une création ou un remplacement ?

**2.** Les responsabilités : Quelles sont les responsabilités clés du poste ? Quelle sera la journée ou semaine type ?

**3.** Les résultats attendus : Quels résultats spécifiques doivent être atteints à ce poste ?

**4.** Les défis à relever : Quels sont les défis à relever pour atteindre ces résultats ?

## PRÉPAREZ-VOUS À ÊTRE SOUPLE ET ADAPTABLE DANS VOS CRITÈRES

Trouver les compétences nécessaires au développement de son entreprise est un défi partout, mais il peut être particulièrement complexe en Afrique, selon les pays et les métiers que vous recrutez. Voici trois cas de figure que vous êtes susceptibles de rencontrer dans votre recherche de talents :

**Le profil est en tension** : la demande est trop forte, vous êtes alors mis en concurrence avec d'autres startups et PME, mais aussi avec les grandes entreprises locales et les groupes internationaux (par exemple, un développeur full-stack 6 ans d'expérience capable de leader une équipe de dev juniors). Dans ce cas, il faut savoir être réactif et tirer son épingle du jeu pour se distinguer auprès des candidats qui ont l'embarras du choix.

**Le profil est rare** : vous ne cherchez pas le mouton à 5 pattes, mais votre cible peut être nouvelle sur le marché que vous visez ou son expertise très spécifique. Mieux vous connaîtrez le comportement de votre cible, ses leviers de motivation et ses aspirations, mieux vous saurez adapter votre stratégie d'acquisition

**L'offre de formation au niveau local est insuffisante** : le profil recherché n'est ni en tension ni rare, mais il existe une vraie carence de formation pour répondre à vos besoins de recrutement. Selon les marchés, cela peut être le cas des métiers de l'assurance, de la logistique ou des énergies renouvelables, par exemple.

Aussi, identifiez dès le début les critères qui pourront être revus en cours de recrutement et préparez-vous à investir dans la formation des nouveaux collaborateurs à vos métiers. Notez que l'alternance est un format relativement peu développé sur le continent. Envisagez plutôt les stages en pré-embauche.

Certaines structures ont également mis en place leur propre "Corporate university" ou ont noué des partenariats avec de grandes écoles afin de mieux adapter les cursus à leurs métiers.

## CRÉEZ LA FICHE DE POSTE ET DÉFINISSEZ LE PROFIL RECHERCHÉ

C'est une étape essentielle : pour trouver le bon candidat, il faut savoir précisément ce que vous attendez de lui. Combien d'années d'expérience et dans quel(s) domaine(s) ? Une formation spécifique est-elle nécessaire ? Quelles compétences comportementales (ou qualités) vont faciliter la prise de fonction ?

La fiche de poste permet au candidat de comprendre les enjeux de la fonction et de s'y projeter. C'est un élément essentiel dans votre processus de recrutement, elle doit se baser sur une analyse fine de vos besoins, mais aussi des moyens qui seront alloués et des compétences nécessaires pour exécuter les missions avec succès.

## TÉMOIGNAGES D'ENTREPRISES UP40

“ En tant que start up dans l'édition de logiciel, nous avons besoin de développeurs, mais nous ne pouvons pas rivaliser avec les niveaux de rémunération offerts pour des profils sénior au Sénégal, rares et courtisés. Nous avons donc privilégié le recrutement de profils juniors, mais prometteurs d'après leurs tests techniques, avec un encadrement effectué par des développeurs français, plus expérimentés présents sous contrat VIE au Sénégal pendant 1 ou 2 ans. Cela permet un **transfert d'expérience** et une **montée en compétences**.

Je crois qu'en tant que professionnel des ressources humaines, il est essentiel d'apporter un soutien continu à nos managers tout au long de l'année. Cela implique de comprendre les fluctuations de l'activité et d'avoir **une solide connaissance du secteur**. Nous avons établi **un comité budgétaire RH**, réunissant des experts en RH et en finance, afin d'assurer un suivi détaillé de nos processus de recrutement.

Personnellement, j'opte pour des fiches de poste détaillées car d'un point de vue managérial, cela permet de préciser clairement les besoins, tout en offrant aux candidats une compréhension approfondie des enjeux du poste. En revanche, je ne suis pas favorable à la divulgation de la rémunération dans la fiche de poste. Cependant, une introduction bien conçue sur le type d'entreprise, par exemple une start-up, ses activités et ses levées de fonds, peut également faire la différence. ”

### POUR ALLER PLUS LOIN :

[Modèle de fiche de poste](#)

[Programme de cooptation](#)

[Comment mettre en place son programme de cooptation ?](#)

---

## 2 - ATTIRER

### LA MARQUE EMPLOYEUR : UN ATOUT POUR LES STARTUPS

La marque employeur désigne l'image d'une entreprise auprès de ses employés et de ses candidats potentiels. Elle inclut l'ensemble des leviers marketing activés dans le but de rendre l'entreprise attractive aux yeux de futurs collaborateurs, mais aussi de fidéliser les salariés actuels.

Votre marque employeur vous permet de vous démarquer des autres entreprises (y compris des grands groupes) en rendant votre projet attractif et en mettant en avant les points forts de votre start-up et de vos métiers (challenges proposés, perspectives d'évolution...). Cela nécessite d'avoir bien travaillé en amont sa vision, sa mission et ses valeurs. En misant sur votre marque employeur, vous réduisez également vos coûts de recrutement.

Certains profils sont particulièrement sensibles à la marque employeur, au point d'en faire un critère de sélection. C'est le cas pour les profils rares ou en tension qui prennent soin de choisir leur future entreprise en adéquation avec leurs propres valeurs. Mais ce n'est pas le cas pour tout le monde et certains candidats seront plus attentifs à la rémunération ou au type de contrat. La manière dont un candidat s'est renseigné sur votre entreprise est un bon indicateur sur son degré de sensibilité à votre marque employeur.

### POUR PERFECTIONNER VOTRE MARQUE EMPLOYEUR, MISEZ SUR L'EXPÉRIENCE CANDIDAT !

Si la notion d'expérience candidat est de mieux en mieux connue des entreprises françaises, c'est un thème encore relativement peu développé par les entreprises africaines. Investir sur votre expérience candidats peut donc être un levier peu coûteux et simple à mettre en place pour vous distinguer des acteurs recherchant les mêmes profils que vous (ce fameux développeur full-stack 6 ans d'expérience, par exemple).

L'expérience candidat rassemble toutes les impressions, sentiments et ressentis par lesquels passent vos candidats lors de leur processus de recrutement. Elle commence dès qu'un candidat perçoit un message de l'entreprise (sur les réseaux sociaux, lors d'un événement...). Elle se poursuit sur le site de l'entreprise, puis en entretien de recrutement, pour aller jusqu'aux premiers jours dans l'entreprise, au moment de l'intégration.

### COMMENT AMÉLIORER L'EXPÉRIENCE CANDIDAT ?

- Mettez-vous à la place de vos candidats
- Communiquez sur vos équipes, vos locaux, vos projets (photos, interviews...)
- Ajoutez une section « Carrières » à votre site web et informez sur votre culture d'entreprise, vos valeurs et vos avantages.
- Simplifiez votre processus de recrutement : pas de formulaire à rallonge, possibilité de postuler directement via son compte LinkedIn ou mieux, par Whatsapp !

- Favorisez une communication à double sens et communiquez de façon personnalisée
- Envoyez un accusé de réception et faites un retour au candidat, même s'il n'est pas retenu. Les candidats obtiennent rarement de retour sur leurs axes d'amélioration.
- Utilisez un outil de gestion des candidatures (ATS pour "Applicant Tracking System") pour rendre le processus de recrutement moins lourd. Si vous utilisez déjà un outil de gestion collaborative (Trello, Asana...), vous pouvez aussi vous en servir pour gérer vos recrutements.

## **OÙ TROUVER LES CANDIDATS EN AFRIQUE DE L'OUEST: VARIEZ VOS CANAUX DE RECRUTEMENT !**

Si l'Afrique est de plus en plus connectée, le coût de l'internet, la qualité de la connexion ou encore les problèmes d'accès à l'énergie sont des freins avec lesquels il faut concilier. Selon les pays, il peut être plus long de trouver des candidats en ligne, alors n'hésitez pas à tester plusieurs canaux de recrutement afin d'identifier ceux qui sont les plus efficaces en fonction du profil recherché. Vous ne trouverez pas forcément un(e) Agent(e) de vente de la même manière qu'un(e) Responsable marketing.

Parmi les principaux canaux :

- **La cooptation** : vos équipes sont souvent les mieux placées pour identifier les profils qui s'adapteront rapidement à votre organisation. Mettre en place un programme de cooptation permet d'optimiser les coûts et le temps de recrutement. Cette forme de recommandation est particulièrement efficace pour trouver les talents moins connectés ou moins familiers avec les processus de recrutement trop formels.
- **Les réseaux sociaux** : capitalisez sur la forte pénétration du mobile en Afrique. Facebook est le premier réseau social utilisé sur le continent, mais la croissance de LinkedIn en fait un réseau incontournable, pour les profils cadres mais aussi les non cadres.
- **Les sites d'emploi spécialisés** : s'ils sont encore peu nombreux selon les pays et n'agrègent pas toujours un trafic important, les job boards se développent vite sur le continent. Voici quelques exemples : Novojob, AfricaWork, Rekrute, Africa jobboard.
- **Les cabinets de recrutement** : longtemps tournés vers les grands groupes, certains cabinets proposent aujourd'hui des services accessibles pour les startups. Selon le profil recherché, recourir à un cabinet permet de gagner en efficacité et de ne pas surcharger ses équipes opérationnelles.
- **Le V.I.E.** (ou Volontaire International en Entreprise) : c'est une solution clé en main, sécurisée, flexible et à budget maîtrisé pour vos projets de développement à l'international. La gestion administrative est déléguée VIE à Business France, qui vous accompagne tout au long de votre projet V.I.E.
- **Les partenariats écoles et réseau alumni** : à l'image de l'ESSEC, HEC, Kedge Business School ou Epitech, de nombreuses grandes écoles internationales ont créé leur filiale en Afrique. Les clubs d'anciens élèves organisent des événements rassemblant leurs membres (potentiels candidats) et offrent ainsi la possibilité de diffuser des opportunités d'emploi.



• **Les associations de diaspora africaine** : les associations comme le Club efficience, Afrinity BNP Paribas, le Club Affaires Afrique ou les événements tels que le Forum des Diasporas Africaines sont autant d'occasions d'atteindre des profils cherchant à rentrer sur le continent.

## 6 CONSEILS POUR RÉDIGER DES OFFRES D'EMPLOI ATTRACTIVES

1. Rester concis : Les candidats ont tendance à moins postuler aux annonces trop longues, moins adaptées au mobile.
2. Ne pas être trop familier : Les candidats préfèrent postuler à des annonces avec un ton professionnel plutôt qu'à des annonces avec un ton trop décontracté.
3. Donner des informations concrètes : Les informations concernant la rémunération, les qualifications et les tâches quotidiennes sont jugées les plus utiles.
4. Ne pas trop vanter l'entreprise : Ne faites pas de l'entreprise le sujet principal de l'offre d'emploi. Les candidats peuvent trouver plus d'informations sur la société et à sa culture sur votre site internet ou sur les réseaux sociaux.
5. Parler des objectifs : Les candidats trouvent utile de connaître les objectifs qu'ils devront atteindre et sur quelle durée.
6. Encourager la mixité : Les descriptions de poste utilisant exclusivement une tournure au masculin intéressent moins les femmes.

### TÉMOIGNAGES D'ENTREPRISES UP40

“ Nous avons plusieurs fois recruté des VIE, **en privilégiant les profils avec un lien dans le pays de destination**. Par exemple, au Sénégal, où de nombreux candidats sont des français d'origine sénégalaise cherchant à avoir une 1ere expérience professionnelle dans le pays ou à y revenir après une phase d'études en France. Il y a là un vivier important et très riche en France de candidats qu'il nous apparaît pertinent de privilégier. L'adaptation se fait plus facilement, et la personne sera plus à même de faire rayonner l'entreprise dans son implantation locale.

Sur le recrutement, nous utilisons différents canaux et constatons **la place grandissante de LinkedIn sur le continent**. C'est grâce à une offre d'emploi postée sur LinkedIn que nous avons attiré Justine qui postulait pour un post de team leader au Gabon, et qui s'est avérée en réalité avoir le profil et les compétences pour prendre la direction de la filiale.

Les partenariats avec les écoles et réseaux d'Alumni, sont un bon moyen de capter très tôt des futurs collaborateurs. L'identification des diplômés adéquats dans les universités des pays concernés et la construction d'un programme de stage permettant d'accueillir des élèves des promotions sont d'excellents moyens d'avoir en permanence de futures recrues tout en renforçant notre marque employeur. C'est un travail au long cours qui nécessite l'implication sur plusieurs années et la mobilisation de plusieurs « salariés ambassadeurs » : l'intervention en classe, l'organisation de rencontre étudiants-salariés, tutorat... ”

## POUR ALLER PLUS LOIN :

[Culture d'entreprise : définition, composantes et exemples](#)

[Quels sont les trois meilleurs ATS gratuits ?](#)

[Suivi du recrutement sur Trello](#)

[Modèle de suivi des candidats sur Asana](#)

[Votre expérience de recrutement sur WhatsApp](#)

[Index des grandes écoles en Afrique](#)

---

## 3 - Recruter

### TRIER LES CV : UNE ÉTAPE CHRONOPHAGE À OPTIMISER

Maintenant que vous avez défini clairement votre besoin et activé vos canaux de recrutement, vous commencez à recevoir des candidatures. Le tri des CV est l'étape la plus chronophage du processus de recrutement.

Selon le profil recherché, vous pouvez vous trouver face à un vrai problème de qualité des CV : les formats ne sont pas toujours lisibles, les expériences peu détaillées... Si la candidature semble néanmoins correspondre à votre besoin, passez vite à une pré-sélection téléphonique.

Pour aller droit au but, trie les candidatures en 3 groupes :

1. Profils ne correspondant à aucun besoin : réponse négative
2. Profils correspondant au besoin : à contacter
3. Profils correspondant à un autre besoin, actuel ou futur : à garder en vivier.

Si vous n'utilisez pas déjà d'ATS pour gérer vos candidatures, vous pouvez toujours utiliser la fonction recherche « CTRL F » pour identifier les mots-clés (par exemple : Java J2EE, certification APICS...), bien que cette technique soit limitée.

### L'entretien de recrutement : un moment privilégié pour évaluer les compétences des candidats

C'est aussi l'occasion de faire découvrir l'entreprise et partager sa vision. Un entretien de recrutement dure en général entre 40 minutes et 1h30. Les postes stratégiques qui nécessitent une attention particulière peuvent durer plus longtemps, notamment si plusieurs membres de l'équipe doivent rencontrer le candidat.

Structurez votre entretien en 7 étapes pour :

- Ne rien oublier : vous traitez tous les éléments de candidature un à un et vous approfondissez chaque thème jusqu'au bout.
- Traiter tous les candidats de la même manière : vous comparez les candidatures à travers la même grille d'analyse. Cela rend votre jugement plus objectif.
- Faciliter l'écoute : en suivant la même structure d'entretien, vous libérez votre esprit pour être davantage à l'écoute du candidat.
- Faciliter l'analyse de la prise de notes : vous pouvez remettre vos notes plus facilement dans leur contexte et éviter les risques d'interprétation.

## LES 7 ÉTAPES DE L'ENTRETIEN DE RECRUTEMENT

**Etape 1 :**  
Accueillez

Présentez-vous, présentez votre entreprise, parlez du contexte et du déroulement de l'entretien. Vous mettez à l'aise le candidat.

**Etape 2 :**  
Enquêtez

Sur la formation, l'expérience, les motivations, le salaire...

**Etape 3 :**  
Informez

Demandez au candidat ce qu'il connaît de l'entreprise, donnez des informations qu'on ne peut pas trouver en ligne (actualités, projets à venir...)

**Etape 4 :**  
Approfondissez les convergences et divergences

Comparez ce que vous recherchez et ce que le candidat recherche, confirmez ou non sa motivation.

**Etape 5 :**  
Vérifiez que vous n'avez rien oublié

Parlez des éléments de personnalité non abordés, des activités extra professionnelles...

**Etape 6 :**  
Laissez un dernier temps au candidat

Laissez un moment au candidat pour ajouter ce qu'il n'a pas pu dire, poser les dernières questions...

**Etape 7 :**  
Concluez

Remerciez le candidat et informez-le sur la suite du processus (qui, quand, comment)

## TÉMOIGNAGES D'ENTREPRISES UP40

“ Lors du recrutement de profils locaux, d'autant plus quand l'offre se retrouve postée sur des sites/réseaux tels que LinkedIn, nous sommes souvent **submergés de candidatures de mauvaise qualité**, avec des profils inadaptés au poste, ce qui rend le tri chronophage. Nous répondons à ce problème par la **mise en place de questions filtres obligatoires à remplir sur le formulaire de candidature en ligne**, pour vérifier la réelle motivation des candidats. Par la suite, la 2e étape consiste à répondre à un **test technique ou à une mise en situation**, là encore afin d'identifier ceux qui sont vraiment motivés, avant de passer aux entretiens en personne.

Je pense qu'il est intéressant que le département RH propose des fiches templates d'interview car cela permet de :

- Pouvoir de confronter les points de vues
- Faciliter les entretiens pour certains managers

Chez Bizao, nous optons pour un processus de 3 ou 4 entretiens, et parfois avec des managers n'étant pas forcément du même département. Nous nous appuyons sur **l'interdépendance des différents départements** (étant une start-up) et pouvons donc solliciter **plusieurs points de vue** pour apprécier de la qualité d'un(e) candidat(e).

”

## POUR ALLER PLUS LOIN :

[Modèle de grille d'entretien](#)

[Exemple de questions à poser en entretien](#)

[Top 10 des soft skills les plus recherchées par les recruteurs](#)

---

## 4 - DÉFINIR LA RÉMUNÉRATION

### CONSTRUIRE UNE POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION COHÉRENTE ET ATTRACTIVE

Le sujet de la rémunération en start-up est toujours un enjeu de taille, mais il peut être particulièrement complexe lorsqu'on se développe sur le continent africain. D'ailleurs, les études de rémunération qui permettent de découvrir les tendances du marché et les avantages les plus souvent mis en place par les employeurs sont encore rares.

Il n'empêche que construire une politique de rémunération claire pour les équipes, cohérente avec le business model et attractive est un indispensable pour maximiser l'acquisition et la fidélisation des talents. C'est aussi essentiel pour limiter les inégalités salariales en interne : à expérience et responsabilités égales, rémunérations égales. Pour vous aider à déterminer les différents niveaux de rémunération, prenez en compte :

- La responsabilité du métier (financière, matérielle, managériale...)
- La complexité des missions
- L'expérience et/ou le niveau de diplôme requis
- Les compétences comportementales exigées (anticipation, organisation, autonomie, initiative, polyvalence...)
- L'impact sur le bon développement de l'entreprise
- L'indexation du salaire sur le marché et la concurrence.

### PRENDRE EN COMPTE LA RÉMUNÉRATION "HORS SALAIRE" :

En Afrique, la santé, l'éducation et le logement sont les principaux postes de coûts pour les ménages. Les avantages en nature sont donc un élément indispensable à prendre en compte dans sa politique salariale, qu'ils soient individuels (participation au logement, véhicule, dotations téléphoniques, crédits à tarifs préférentiels) ou collectifs (mutuelle de santé, accès à une infirmerie, à une cantine, caisse de solidarité pour les événements de la vie...).

Les salariés y sont de plus en plus sensibles dans la négociation de leur contrat et cette rémunération hors salaire peut faire la différence en termes de fidélisation et de bien-être au travail.

Pour les profils C level, l'intéressement aux résultats, la délivrance de bon de souscription d'actions ou l'ouverture du capital sont autant de mécanismes permettant de fidéliser les meilleurs talents.

### TÉMOIGNAGES D'ENTREPRISES UP40

“ Initialement, je me suis basée sur des salaires compétitifs selon les études de marché. Cependant, j'ai vite compris l'importance des avantages «hors salaire». Après quelques essais, j'ai intégré une offre santé et des crédits téléphoniques avantageux. Cela a vraiment boosté la satisfaction de mes employés et renforcé leur fidélité envers l'entreprise.

En tant que fondateur d'une start-up culturelle en Afrique de l'Ouest, j'ai traversé une évolution dans la gestion de la rémunération. Au départ, j'ai sous-estimé l'intérêt de l'intéressement aux résultats. Après quelques erreurs, j'ai instauré **un programme d'intéressement basé sur les performances de l'équipe**. Ça a vraiment boosté la motivation des employés et attiré des talents exceptionnels, créant ainsi une culture d'engagement et de performance dans notre entreprise.

La création **d'une grille de salaire est très ardue**. Une fois en place, elle permet toutefois de cadrer les discussions autour des rémunérations, en s'appuyant sur quelque chose de formel, et qui crée une équité entre les équipes. Charge ensuite à chaque entrepreneur d'accepter (ou non) de partager cette grille de salaires à l'ensemble des collaborateurs...

Dans certains pays, il faut également être capable **d'aligner l'inflation sur les salaires**, pour garantir un certain pouvoir d'achat aux collaborateurs. Cette tâche non plus, n'est pas simple, mais elle doit toujours être menée de manière équitable entre tous les salariés.

Avoir une politique salariale dans un contexte multi-pays est un vrai challenge. Après quelques années d'existence, nous avons constaté des décalages de salaire entre les premiers talents recrutés et ceux arrivés plus récemment. En 2021, nous avons lancé **un groupe de travail pour construire une grille de rémunération claire, transparente et commune à nos trois pays d'implantation**. Aujourd'hui, chaque salaire se justifie par des critères objectifs comme le nombre d'années d'expérience, le niveau de responsabilité ou l'ancienneté chez MOON. Notre grille prend aussi en compte le coût de la vie dans le pays du lieu de travail, pour plus d'équité. **Le mode de calcul des rémunérations est transparent pour tous**, chacun comprend son salaire et le système de rémunération dans sa globalité. Le management est proactif et propose une augmentation dès que les composantes de la rémunération évoluent et si la situation de l'entreprise le permet.



**POUR ALLER PLUS LOIN :**

[Modèle de rémunération PayFit](#)

---

## 5 - INTÉGRER

### L'INTÉGRATION : PREMIER LEVIER DE FIDÉLISATION

L'intégration est une étape essentielle dans le cycle de vie d'un collaborateur. Accorder de l'importance à vos premières interactions avec le nouveau membre de l'équipe, c'est aussi améliorer la productivité de votre entreprise. Vous n'aurez jamais de deuxième chance pour faire bonne impression.

Une intégration réussie :

- Fidélise le collaborateur
- Favorise son intégration au sein de l'équipe
- Facilite son adaptation au poste

### QUELQUES IDÉES POUR FAIRE DE L'INTÉGRATION UNE EXPÉRIENCE POSITIVE :

- Créer un livret d'accueil pour les nouveaux collaborateurs dans lequel ils trouveront toutes les informations essentielles sur le fonctionnement de l'entreprise.
- Envoyer un mail à toute l'équipe pour annoncer l'arrivée du nouveau membre afin que celui-ci se sente attendu.
- Annoncez son arrivée sur les réseaux sociaux, vous incitez ainsi votre nouvelle recrue à s'abonner.
- Préparer le poste et anticiper les besoins : identifiants pour se connecter aux outils de travail internes, tenue pour assurer les livraisons...
- Mettre en place un parrainage où un membre de l'équipe va accueillir le nouvel arrivant.
- Organisez un petit déjeuner et/ou un déjeuner d'équipe le premier jour.

### TÉMOIGNAGES D'ENTREPRISES UP40

“ Nous avons mis en place **un process d'onboarding clair** : envoi du livret d'accueil, explication de nos valeurs et du baloon spirit dès la 1ere matinée, découverte du réseau social interne et diffusion de la photo, poste, pays de chaque nouvelle recrue sur notre réseau. Toute l'année, nous utilisons très régulièrement notre «facebook» interne (MyBaloon) pour fêter les anniversaires, mettre en valeur une performance, une action solidaire, une initiative individuelle ou collective, un team building....c'est une démarche très appréciée de nos collaborateurs. C'est la famille !

Nous avons instauré une newsletter entièrement personnalisée pour chaque nouvel employé. L'onboarding étant crucial, chaque nouvelle recrue a l'occasion de rencontrer, pendant au moins une heure (voire plus selon ses besoins), un membre de chaque équipe au cours des 15 premiers jours. Pour faciliter l'accès aux informations, nous avons créé un Sharepoint RH qui centralise **toutes les données pertinentes pour le groupe ou spécifiques à chaque filiale**. Chaque vendredi, nous organisons les «Happy Times» dans les filiales, offrant ainsi à toutes les nouvelles recrues l'opportunité de se présenter et de partager des moments conviviaux avec leurs nouveaux collègues.





## POUR ALLER PLUS LOIN :

[Check list intégration](#)

[Kit d'intégration](#)

[Onboarding : 20 startups et pure players révèlent comment ils accueillent leurs nouvelles recrues](#)

---

## 6 - DÉVELOPPER ET FIDÉLISER

### DES LEVIERS DE MOTIVATION PARFOIS DIFFICILES À IDENTIFIER

Après toutes ces étapes pour trouver et intégrer vos nouveaux talents, vient une étape tout aussi importante : la fidélisation. C'est un thème stratégique au même titre que la rétention de vos clients. La fidélisation des équipes sur le continent peut parfois être difficile à mettre en place. Les leviers de motivation ne sont pas toujours simples à cerner et il arrive qu'un collaborateur pour lequel vous avez investi du temps de formation quitte l'entreprise pour une différence de salaire très minime. Certains métiers ont aussi une plus grande volatilité et sont plus sujets au turn-over.

### LA RÉMUNÉRATION : PREMIER LEVIER DE FIDÉLISATION

Selon le profil recruté, parler rémunération peut être délicat, voire tabou. Certains collaborateurs peu diplômés ou peu familiers avec d'autres formes de management peuvent être plus gênés pour discuter de leur salaire. Le risque en tant que manager et/ou chef d'entreprise étant de passer à côté et de voir son collaborateur se démotiver ou quitter l'entreprise sans savoir vraiment pourquoi.

### METTRE EN PLACE DES POINTS DE FEEDBACK RÉGULIERS PEUT AIDER À "PRENDRE LA TEMPÉRATURE".

### S'INFORMER SUR LES USAGES DU PAYS AUPRÈS D'AUTRES ENTREPRISES POUR DÉVELOPPER SON MANAGEMENT INTERCULTUREL EST AUSSI INDISPENSABLE.

### INVESTIR SUR L'EXPÉRIENCE COLLABORATEUR

L'expérience collaborateur, c'est l'ensemble des interactions et des expériences vécues par un salarié au sein de l'entreprise, depuis son recrutement jusqu'à son départ.

- Tout comme l'expérience candidat, utilisez les leviers marketing de l'expérience client pour vos collaborateurs.
- Placer l'expérience au cœur de votre stratégie RH
- C'est leur vécu que les collaborateurs partagent sur les réseaux sociaux et à leur entourage
- Sollicitez les compétences internes en marketing et communication de votre entreprise !

### RECRUTER LOCALEMENT : UN LEVIER DE CROISSANCE, SURTOUT EN AFRIQUE DE L'OUEST

Depuis plusieurs années déjà, la tendance va vers un réel transfert des compétences et une africanisation des postes. Organiser la montée en puissance des RH locales peut se révéler être un avantage concurrentiel clé. Les équipes locales possèdent les codes culturels et peuvent décrypter les tendances du marché pour construire une stratégie cohérente et adaptée. Sans oublier que la création d'emplois localement répond à un défi majeur du continent.

Les parcours de carrière permettent à vos collaborateurs de se projeter. Ils tracent une succession logique de changements de fonction selon le niveau d'expertise ou le management par exemple :

- Définissez les critères pour atteindre le palier suivant : les compétences à maîtriser, l'expérience nécessaire...
- Déterminez les changements que ce changement implique : niveau de salaire, nouveaux avantages, classification différente...



D'ici 2030, environ 29 millions de jeunes vont arriver chaque année sur le marché du travail.

Vous pouvez également définir un parcours de carrière selon le niveau de maîtrise à un même poste. Cela peut être particulièrement adapté pour les métiers demandant peu de qualification :

- **Junior/Débutant** : la personne prend son poste, elle n'a pas encore d'expérience significative sur ce métier (de jeune diplômé à 2 ans d'expérience par exemple)
- **Confirmé/Opérationnel** : la personne atteint significativement les objectifs de son poste
- **Expert** : la personne est en mesure d'apporter une expertise sur son poste et de transmettre ses connaissances.



## TÉMOIGNAGES D'ENTREPRISES UP40

“ Pour la partie développer/fidéliser, nous avons mis en place des **challenges intra filiales et inter filiales chaque mois** pour booster nos équipes commerciales, avec diffusion des résultats sur notre réseau social internet, podium et remise de diplôme. La promulgation des résultats en live-vidéo est un moment très attendu par tous et crée une réelle émulation individuelle et collective pour terminer meilleure filiale du Groupe Baloon.

Nous avons constaté que **permettre 2 à 3 jours de télétravail** était un vrai élément de satisfaction pour nos employés, dans la mesure où le transport pour se rendre au bureau peut être long et cher dans les métropoles africaines, et que certains métiers, tels que les développeurs informatiques, demandent une certaine concentration et peuvent s'effectuer hors-bureau. Nous assurons par ailleurs la cohésion de l'équipe avec des repas hebdomadaires, autour d'un brainstorm sur le développement de la société, et des team building trimestriels, avec des activités sportives. Enfin nous encourageons nos employés à **représenter la société dans les événements d'affaires locaux**, et à être présent dans l'écosystème, ce qui les responsabilise et les valorise.

Nous avons opté pour des entretiens d'auto-évaluations. Les entretiens demandent la mobilisation des salariés et des managers. Il faut prévoir suffisamment de temps pour recevoir et échanger, et ne pas expédier l'entretien. Si vous vous lancez dans une première campagne d'entretiens annuels, faites simple. Vous pourrez par la suite avoir **différents types de modèles** pour les « contributeurs individuels » et les « managers », faire des distinguos d'ancienneté (junior, confirmé, expert), des postes (sales, tech, ...).



## POUR ALLER PLUS LOIN :

[Construire son Career Path en 5 étapes et fidéliser ses talents !](#)

[Modèle de support d'entretien professionnel](#)

## 7 - MANAGER

Croire qu'un management rigide et autoritaire est forcément adapté à l'Afrique de l'Ouest serait une grave erreur. De plus en plus d'entreprises ont modernisé leur mode de management, souvent à l'initiative d'entrepreneurs ayant expérimenté la gestion des ressources humaines à l'international. Vos futurs collaborateurs n'ont peut-être pas d'expérience à l'international, mais l'Afrique de l'Ouest est une région riche d'une grande diversité et d'échanges interculturels. Une bonne qualité de vie au travail devient d'ailleurs un vrai levier de rétention des talents.

En revanche, il faut être prudent avec les formes d'organisation du travail très innovantes comme le management horizontal ou l'holocratie. Selon son activité et la typologie de ses métiers, les équipes peuvent se sentir plus à l'aise dans une organisation classique de type pyramidale (ce qui n'empêche pas un management participatif !).

Par exemple durant la crise de Covid-19, le télétravail n'a pas été simple à mettre en place pour toutes les entreprises, plaçant certains collaborateurs en difficultés car leur domicile n'était pas adapté au travail à la maison (peu ou pas de connexion internet, pas de pièce disponible...)

### **TIRER PARTI DE TOUTES LES OPPORTUNITÉS D'ÉCHANGE ET RÉCOLTER DU FEEDBACK**

Le meilleur moyen d'anticiper les problématiques RH est de mettre en place les bons mécanismes de gestion et de communication, afin de collecter en continu le retour des équipes. En tirant parti de toutes les opportunités d'échanges avec les équipes, vous anticipez mieux les changements et vous minimisez les risques de vous trouver devant le fait accompli d'une démission.

Ces mécanismes de feedback aident à mieux évaluer la motivation des collaborateurs et le climat social de l'entreprise, mais peuvent aussi servir à collecter des informations clés du terrain concernant les évolutions du marché ou les tendances de consommation.

Voici quelques moments clés durant lesquels récolter du feedback (la liste n'est évidemment pas exhaustive et n'inclut pas les feedbacks opérationnels) :

#### **A l'arrivée du collaborateur :**

- Fixer les objectifs clairs pour que tout le monde soit aligné dès l'intégration
- Questionner sur la qualité de l'intégration
- Impliquer les nouveaux arrivants dans la culture d'entreprise et profiter de leur œil neuf pour recueillir de nouvelles idées
- A la fin de la période d'essai ou du premier contrat (stage, CDD, de prestation...), faire un bilan constructif pour aller de l'avant

#### **Tout au long de son contrat :**

- Faire des check-ins réguliers sur la progression et l'atteinte des objectifs, afin d'anticiper les risques de désengagement et renforcer l'alignement
- Faire des enquêtes managers pour garantir la progression du management (et donc celle des équipes)

### Au départ du collaborateur :

- Lorsque c'est possible, faire un exit meeting pour identifier les points positifs de l'entreprise et ses axes d'amélioration

### TÉMOIGNAGES D'ENTREPRISES UP40

“ Pour la partie management nous valorisons beaucoup **l'engagement «360» des collaborateurs**, ceux qui portent fièrement nos couleurs avec des partages sur les réseaux sociaux et bien souvent ces personnalités ont des beaux parcours de progression chez nous. C'est le cas de Marc qui a démarré comme agent de prospection freelance et s'est démarqué avec des vidéos témoignages d'assurés et autres initiatives. Il a donc signé un premier CDI comme agent et après une formation interne est devenu l'un de nos meilleurs commerciaux au bureau.

Les employés font l'objet d'un suivi tout au long de l'année. En fin d'année, nous avons instauré **un processus d'entretien annuel assez détaillé**, nécessitant une préparation en amont de la part du N-1 et du Manager. Après cet entretien, on aborde divers aspects tels que le bilan de l'année, les formations passées et futures, l'avenir au sein de l'entreprise, et la grille d'évaluation. Cet entretien sert non seulement d'outil de données RH, mais aussi de gestion. Chaque manager est également tenu de faire un point en milieu d'année. Par ailleurs, nous avons **mise en place un système de bonus trimestriel ou semestriel** (selon les départements), offrant au manager et au N-1 l'opportunité de faire un bilan. Au niveau du Codir, **nous nous concentrons davantage sur des KPI trimestriels qui orientent également nos objectifs.**



### POUR ALLER PLUS LOIN :

[Le guide du management de la performance et des talents](#)  
[Objectif SMART : manager et motiver la force de vente](#)  
[Donner et recevoir du feedback](#)





**Up**  
**40** L'index des start-ups  
françaises en Afrique

**Contacts :**

**Arnaud ARCHES**

Chargé Union africaine et Index Up40 à MEDEF International  
aarches@medef.fr

**Benoit MARTIN**

Fondateur & CEO Talent2Africa  
benoit.martin@talent2africa.com