



# RESULTATS BAROMÈTRE RH AFRIQUE FRANCOPHONE 2025

## LES REALITÉS DERRIÈRES LES CHIFFRES

Et si l'Afrique du travail nous parlait enfin d'elle-même ?  
Derrière les chiffres, il y a des visages, des convictions,  
des réalités parfois contrastées mais toujours inspirantes.

Une étude réalisée par



## Edito

Chaque chiffre, chaque pourcentage de ce baromètre raconte une histoire.

Une histoire de travail, de conviction, de fatigue parfois, mais surtout d'espoir. Car derrière ces données, il y a des femmes et des hommes qui, chaque matin, tiennent la barre humaine de nos entreprises.

Des RH, des managers, des dirigeants qui essaient, souvent dans le silence, de concilier le résultat et le respect, la performance et la présence.

Ce baromètre, c'est notre miroir collectif.

Il ne juge pas, il éclaire.

Il montre ce qui avance — une vision commune qui prend forme, la digitalisation qui s'installe, la fonction RH qui trouve enfin sa place dans les comités de direction.

Et il révèle aussi ce qui résiste — la fatigue des équipes RH, la fragilité du dialogue social, la difficulté à faire du bien-être une réalité vécue et pas un slogan.

Mais surtout, il dit une chose essentielle : les RH africains n'attendent plus que le changement vienne de l'extérieur.

Ils le construisent, pas à pas, avec les moyens du bord et la chaleur du cœur.

Ils inventent un modèle qui leur ressemble : exigeant, solidaire, profondément humain.

Cacao\_RH Média est né pour cela — pour donner la parole à celles et ceux qui transforment l'Afrique du travail de l'intérieur.

Ce baromètre n'est pas une étude de plus.

C'est une respiration. Une pause pour se dire : où en sommes-nous ? et où voulons-nous aller ?

Alors merci à toutes celles et ceux qui ont pris le temps d'y répondre.

Merci à vous, DRH, recruteurs, managers, dirigeants, pour votre sincérité, vos doutes, vos forces.

Vos voix tissent une trame d'avenir. Et si ce baromètre nous apprenait une seule chose, ce serait celle-ci : le futur du travail africain n'est pas à inventer ailleurs. Il se bâtit ici, ensemble.

**Daoula**

Fondatrice de  
Cacao\_RH Média



## 01 Expérience Candidats

Pourquoi est-il essentiel de la mesurer dans nos organisations africaines ?  
Les candidats ne sont plus de simples postulants : ils sont les premiers ambassadeurs (ou détracteurs) de la marque employeur.  
Plongée dans les perceptions, les points de friction et les leviers d'attractivité du marché africain.



## 02 Expérience Collaborateurs

L'impact de chaque action sur la fidélisation.  
Entre reconnaissance, climat interne et management de proximité, chaque geste RH compte.  
Que disent les collaborateurs africains de leur quotidien au travail ?



## 03 Plan de carrière & Mobilité interne

Comment ces dynamiques sont-elles réellement gérées ?  
Les talents veulent évoluer, apprendre, bouger. Mais les entreprises africaines offrent-elles des parcours clairs ?  
État des lieux entre promesses et pratiques.



## 04 Santé mentale & Risques psychosociaux

Les RH africains les prennent-ils vraiment en compte ?  
Burn-out silencieux, charge émotionnelle, culpabilité professionnelle : la santé mentale n'est plus un tabou, mais reste un angle mort.



# Table des matières



## 05 Relation RH – Managers – Dirigeants

Comment travaillent-ils ensemble ?  
Entre confiance, incompréhensions et visions divergentes, cette relation conditionne la performance collective.  
Le baromètre révèle les zones d'alignement et de tension.



## 06 Utilisation des SIRH et outils digitaux

Les outils RH évoluent-ils au même rythme que les besoins ?  
De la feuille Excel aux plateformes intégrées, les RH africains amorcent leur transformation numérique.  
Mais la technologie est-elle réellement au service de l'humain ?



## 07 Conduite du changement RH

Comment les RH accompagnent-ils leurs organisations ?  
Transformation culturelle, digitalisation, nouvelles générations : les RH sont en première ligne.  
Leur rôle de catalyseur est-il pleinement reconnu ?



## 08 Santé mentale des RH eux-mêmes

Qui prend soin de ceux qui prennent soin des autres ?  
Sous pression constante, entre exigences et solitude, les RH africains se livrent.  
Ce chapitre met des mots sur leur fatigue, mais aussi sur leur force.





# Table des matières



## 09 Dialogue social

Dialogue-t-on vraiment au bon moment ?  
Quand le climat social devient un indicateur de santé d'entreprise.  
Le baromètre questionne la maturité du dialogue social et sa contribution à la paix organisationnelle.



## 10 Perspectives RH 2026

Ce que les tendances nous disent de l'avenir.  
Vers une fonction RH plus consciente, plus digitale, plus humaine.  
Les 5 priorités pour construire le futur du travail en Afrique.



## THÉMATIQUE 1 : EXPÉRIENCE CANDIDATS

Pourquoi est-il essentiel de la mesurer dans nos organisations africaines ?

Ils envoient un CV, passent un entretien, parfois attendent un retour qui ne viendra jamais.

Derrière chaque candidature, il y a une histoire, un espoir, une image de l'entreprise qui se forge — ou se fissure.

En Afrique, où la jeunesse déborde de talents, l'expérience candidat devient un révélateur silencieux : celui de la considération qu'une organisation porte à ceux qui frappent à sa porte.

Notre baromètre le montre : près de 80 % publient leurs offres, mais moins de la moitié répondent après entretien.

Un chiffre qui interroge : comment attirer durablement sans dialogue ?

Soigner l'expérience candidat, c'est semer les graines de la confiance.

Et dans un marché où la réputation voyage plus vite qu'un e-mail, chaque échange devient un acte de marque employeur.

# HUMAN RESOURCES



## Question 1

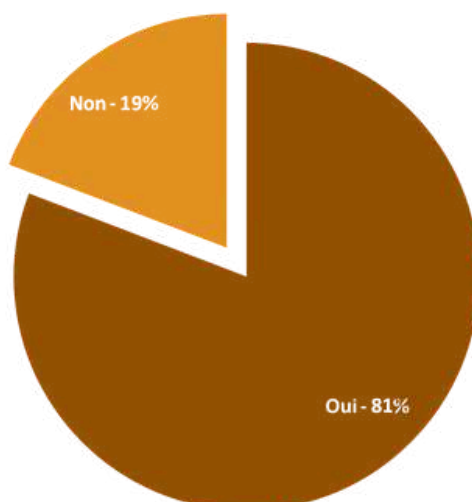
**Diffusez-vous systématiquement une offre d'emploi en cas d'un recrutement (externe ou interne) dans votre entreprise ?**

La Formalisation du Recrutement S'impose : 81% des Professionnels RH Diffusent Leurs Offres

Près de 81% des professionnels RH interrogés affirment diffuser systématiquement une offre d'emploi avant tout recrutement. Cette tendance confirme la montée en puissance de la gouvernance RH en Afrique, où la transparence et la traçabilité deviennent des standards attendus du marché.

En Côte d'Ivoire, une Culture RH Mûre et Structurée

Avec 79% de diffusion systématique, les professionnels RH ivoiriens démontrent une maturité affirmée et un engagement clair envers des pratiques équitables et professionnelles. La formalisation du recrutement s'impose comme un outil stratégique pour renforcer la crédibilité et la marque employeur.





## Question 2

**Donnez-vous un retour systématique à tous les candidats après entretien ?**

**Le Feedback aux Candidats Progresse, mais Reste Insuffisant : 50% des Professionnels RH le Font Systématiquement**

À l'échelle globale, 50% des professionnels RH déclarent donner un retour systématique à tous les candidats après entretien. Si la moitié des acteurs adoptent désormais cette bonne pratique, l'autre moitié reste en retrait, révélant une culture du feedback encore inégale dans les organisations africaines.

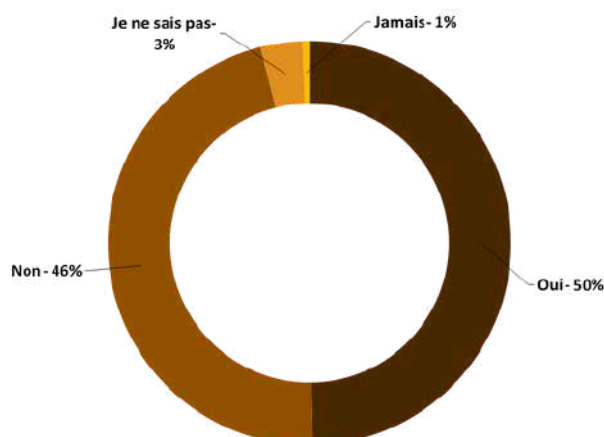
**En Côte d'Ivoire, une Pratique à Renforcer**

En Côte d'Ivoire, seuls 38% des professionnels RH affirment donner un

retour systématique, contre 57% qui ne le font pas. Cette proportion met en lumière une marge de progression importante pour les entreprises ivoiriennes, qui doivent encore transformer le feedback en réflexe RH et en levier d'attractivité.

**Des Pratiques Régionales Plus Matures**

Dans les autres pays africains, 67% des professionnels RH déclarent répondre systématiquement aux candidats. Ce taux élevé témoigne d'une professionnalisation plus avancée et d'une intégration accrue du feedback comme composante essentielle de l'expérience candidat et de la marque employeur.









## Question 4

### Les managers participent-ils activement au processus de recrutement ?

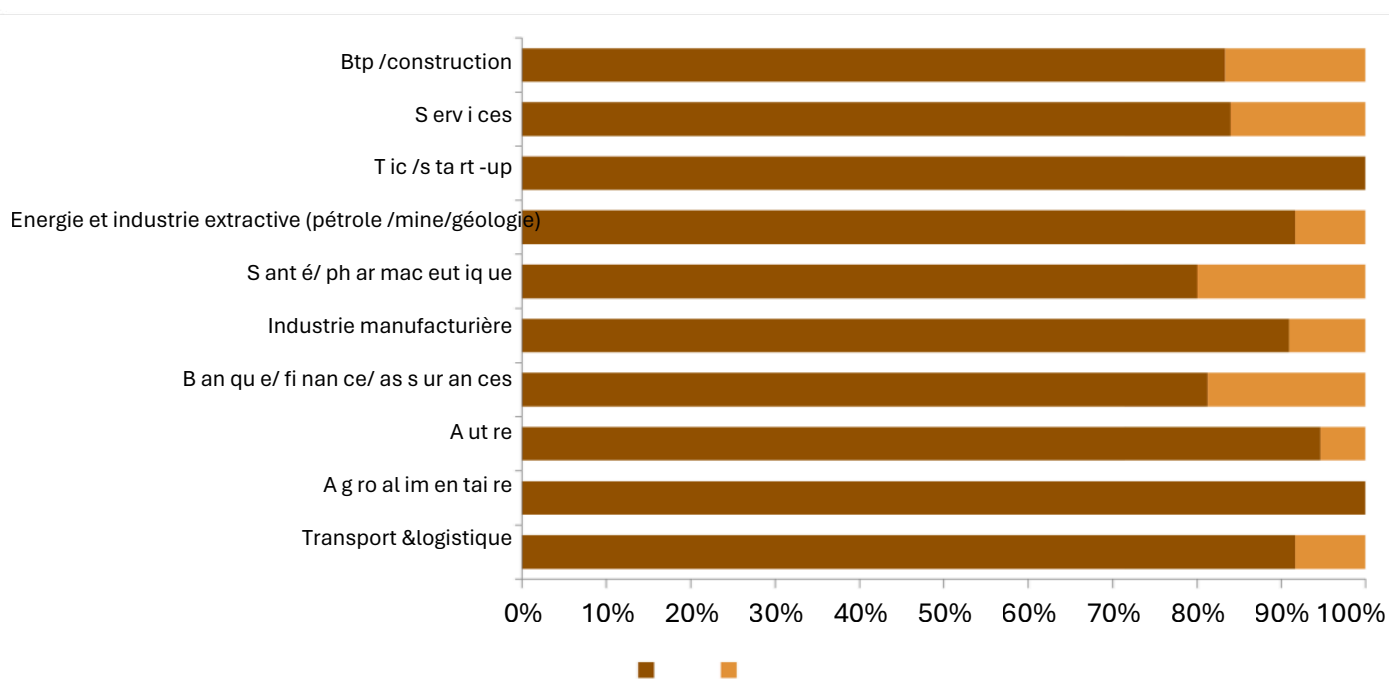
#### Les Managers, Acteurs Clés du Recrutement : 88% des Professionnels RH Confirment Leur Implication

À l'échelle globale, 88% des professionnels RH déclarent que les managers participent activement au processus de recrutement. Ce taux élevé souligne une **collaboration RH-managers désormais bien installée**, essentielle pour garantir la pertinence des recrutements et l'adéquation entre les profils et les besoins opérationnels. **Une Implication Forte en Côte d'Ivoire.** En Côte d'Ivoire, 88% des professionnels RH confirment la participation active des managers. Ce chiffre traduit une **culture de coresponsabilité** entre les directions opérationnelles et les RH, gage de décisions plus concertées et de recrutements mieux alignés sur les enjeux business.

#### Une Dynamique Similaire dans les Autres Pays Africains

Dans les **autres pays africains**, la participation des managers atteint **88% également**, confirmant une **tendance continentale forte** vers la collaboration intégrée. Cette homogénéité reflète une **maturité organisationnelle partagée**, où le recrutement devient un acte collectif plutôt qu'une fonction isolée.

**Des Secteurs Particulièrement Engagés** Les secteurs **transport & logistique (88%)**, **banque/finance (76%)**, et **énergie/extractive (92%)** se distinguent par une implication notable des managers, souvent liée à la technicité des postes et à la nécessité d'évaluer finement les compétences métiers. À l'inverse, le **secteur des services (84%)** ou du **BTP (83%)** montre encore des marges de progression, notamment dans les structures moins formalisées.





## Question 5

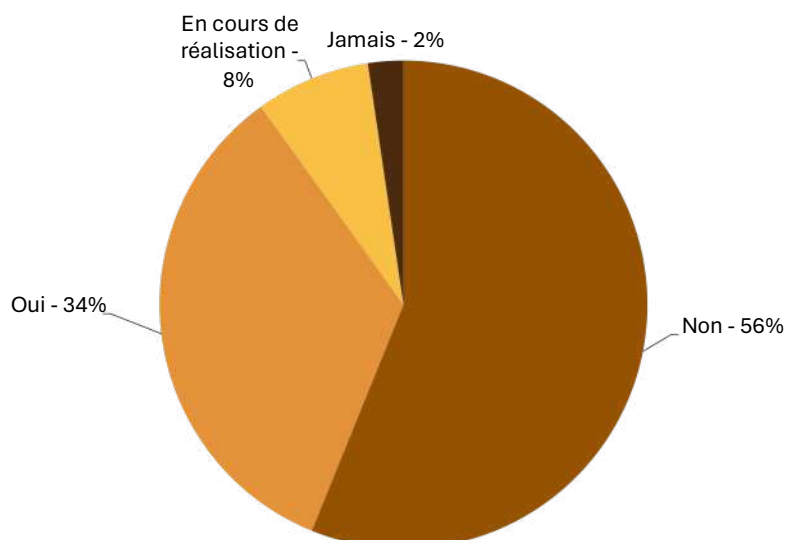
**Avez-vous déjà mesuré la satisfaction des candidats pendant et après un processus de recrutement ?**

**La Mesure de la Satisfaction Candidat, Encore Marginale : 34% des Professionnels RH l'Ont Déjà Entreprise ou l'Amorcent À l'échelle globale, seuls 34% des professionnels RH déclarent avoir déjà mesuré ou être en train de mesurer la satisfaction des candidats. Cette donnée révèle une pratique encore émergente, bien que stratégique pour piloter l'expérience candidat et renforcer la réputation employeur.**

**En Côte d'Ivoire, une Pratique en Construction.** En Côte d'Ivoire, 24% des professionnels RH ont déjà conduit une mesure de satisfaction et 9% sont en cours de réalisation. Malgré une conscience

croissante de l'importance du feedback candidat, **près de 60%** des acteurs n'ont pas encore mis en place d'évaluation formelle, soulignant un **besoin d'outillage et de méthodologie.**

**Des Pays Africains Plus Avancés sur le Sujet.** Dans les autres pays africains, 34% des professionnels RH ont déjà mesuré la satisfaction des candidats et 4% sont en train de le faire, soit **38%** au total. Cette légère avance traduit une **intégration plus rapide de la culture de l'expérience candidat**, soutenue par l'usage d'outils digitaux et de démarches qualité plus structurées.





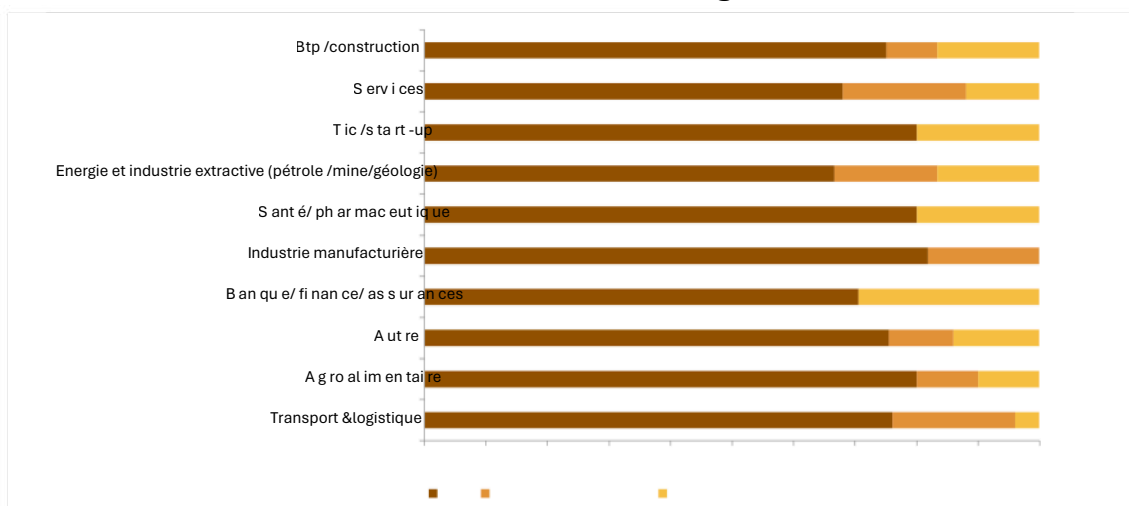
## Question 6

### Un parcours d'intégration est-il systématiquement proposé aux nouveaux arrivants ?

L'Intégration des Nouvelles Recrues Devient un Standard : 79% des Professionnels RH y Sont Déjà Engagés Globalement, 79% des professionnels RH déclarent proposer ou être en train de mettre en place un parcours d'intégration pour les nouveaux arrivants. Ce taux élevé confirme la maturation des pratiques d'accueil et de fidélisation, désormais perçues comme un levier essentiel de rétention et d'engagement. En Côte d'Ivoire, une Pratique Bien Ancrée En Côte d'Ivoire, 72% des professionnels RH proposent déjà un parcours d'intégration et 12% sont en phase de déploiement. Ces chiffres témoignent d'une culture d'intégration solide, notamment dans les grandes entreprises et institutions où l'onboarding devient une étape structurée du cycle de vie collaborateur.

Une Implication Régionale Comparable Dans les autres pays africains, 61% des répondants disposent d'un parcours formalisé et 10% sont en cours de mise en oeuvre, soit 71% au total. Cette proximité traduit une harmonisation régionale des standards RH, où l'intégration est désormais considérée comme un indicateur clé de maturité organisationnelle.

Des Secteurs Leaders et des Marges de Progrès Les secteurs transport & logistique (79%), industrie manufacturière (82%) et services (79%) figurent parmi les plus structurés en matière d'intégration. À l'inverse, la banque/finance et le BTP montrent des pratiques plus contrastées, soulignant la nécessité d'outils plus systématiques pour garantir une expérience d'accueil homogène.







## THÉMATIQUE 2 : EXPÉRIENCE COLLABORATEURS QUESTIONS

L'impact de chaque action sur la fidélisation

L'expérience collaborateur, c'est la somme des émotions vécues au travail.

Mais pour les RH, c'est aussi un indicateur stratégique : celui qui révèle la qualité du management, la clarté de la communication interne et la force de la culture d'entreprise.

En Afrique, les organisations évoluent dans un contexte de forte mobilité des talents. La fidélisation n'est plus garantie par le salaire, mais par la perception du bien-être, de la reconnaissance et de l'équité.

Chaque politique RH – du recrutement à la formation, du feedback à la célébration des réussites – influence la loyauté des collaborateurs.

Le Baromètre RH 2025 le montre : l'engagement ne se décrète pas, il se cultive.

Les entreprises qui investissent dans l'écoute, le développement et la qualité relationnelle enregistrent de meilleurs taux de rétention et de satisfaction.

Derrière chaque action RH se cache une question essentielle : comment faire vivre la promesse employeur au quotidien ?

Parce que, dans nos organisations africaines, l'expérience collaborateur n'est pas un luxe, c'est un levier de performance durable.



## Question 7

**Les collaborateurs disposent-ils d'un espace pour exprimer leurs idées et ressentis (boîtes à idées, emails, etc.) ?**

### **La Parole aux Collaborateurs : 59% des Entreprises Offrent un Espace d'Expression**

Globalement, **59%** des entreprises permettent à leurs collaborateurs d'exprimer leurs idées et ressentis par des boîtes à idées, emails ou plateformes internes. Cette proportion traduit une **volonté croissante d'écoute et de dialogue**, bien que près de 4 sur 10 restent encore sans dispositif structuré.

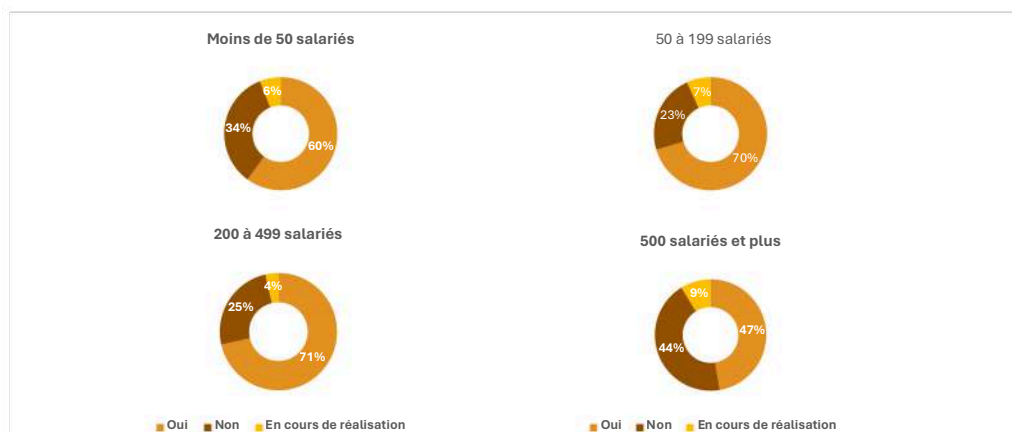
**En Côte d'Ivoire, une Culture d'Écoute en Construction** En Côte d'Ivoire, **54%** des professionnels RH indiquent que leurs collaborateurs disposent déjà d'un espace d'expression, tandis que **36%** ne l'ont pas encore mis en place. Cette tendance illustre une **ouverture progressive au dialogue interne**, mais souligne la nécessité de mécanismes plus formalisés pour renforcer la participation et l'engagement.

### **Une Légère Avance des Autres Pays Africains.**

Dans les **autres pays africains**, **54%** des entreprises offrent un espace d'expression et 4% sont en cours de mise en place, contre 23% sans dispositif. Ces chiffres traduisent une **meilleure structuration du dialogue social**, souvent soutenue par des outils numériques ou des politiques internes de communication participative.

### **Les Grandes Entreprises Moins Agiles que les Moyennes Structures**

L'analyse par taille révèle que les entreprises de 200 à 499 salariés (69%) et celles de moins de 200 salariés (65%) sont les plus ouvertes à la participation. À l'inverse, les structures de 500 salariés et plus se montrent plus partagées (51%), reflétant parfois une lenteur de mise en oeuvre liée à leur complexité organisationnelle.





## Question 8

**Proposez-vous régulièrement des temps d'échanges informels avec les managers et leurs collaborateurs ?**

**Le Dialogue Informel, Pilier de la Cohésion : 70% des Professionnels RH l'Encouragent Régulièrement**

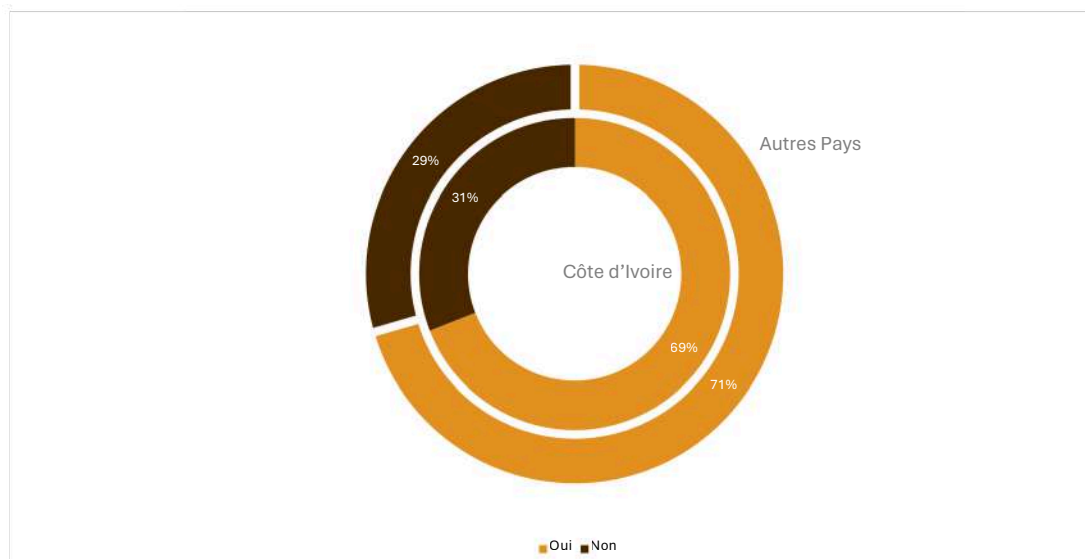
À l'échelle globale, **70%** des professionnels RH déclarent organiser régulièrement des temps d'échanges informels entre managers et collaborateurs. Cette pratique illustre une **évolution vers un management plus humain et participatif**, favorisant la confiance, la proximité et la circulation des idées au sein des équipes.

**En Côte d'Ivoire, une Culture de Proximité Bien Ancrée**

En Côte d'Ivoire, **69%** des professionnels RH affirment proposer ces moments d'échanges. Cette forte proportion traduit

une **culture d'entreprise tournée vers le relationnel**, où la convivialité et la communication directe sont perçues comme des leviers d'engagement et de performance collective.

**Une Pratique Légèrement plus Présente dans les Autres Pays Africains** Dans les autres pays africains, **71%** des répondants favorisent ces temps d'échanges informels, reflétant une dynamique comparable et une intégration croissante de rituels de dialogue managérial. La tendance régionale va clairement vers davantage de proximité et d'écoute.





## Question 9

**Les programmes de reconnaissance sont-ils formalisés dans votre entreprise ?**

### **La Reconnaissance, Encore Peu Structurée : 49% des Professionnels RH Disposent de Programmes Formels**

À l'échelle globale, 49% des professionnels RH déclarent que leur entreprise dispose d'un programme de reconnaissance formalisé. Si la moitié des organisations ont déjà structuré cette démarche, l'autre moitié reste encore dans une logique informelle, révélant un **potentiel d'amélioration important** pour valoriser les collaborateurs et renforcer l'engagement.

### **En Côte d'Ivoire, la Reconnaissance Reste Majoritairement Non Formalisée**

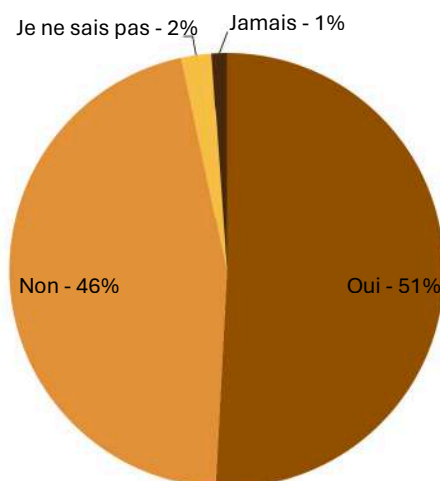
En Côte d'Ivoire, 46% des professionnels RH disposent de programmes de reconnaissance établis, contre 49% qui en sont dépourvus. Cette quasi-parité montre que la **culture de reconnaissance** s'installe progressivement, mais demeure souvent intuitive ou dépendante du style managérial. La formalisation représente ici un **levier clé de motivation**.

### **Une Avance Légère des Autres Pays Africains**

Dans les autres pays africains, 49% des répondants disposent également de dispositifs formalisés, mais la part d'entreprises sans programme est légèrement inférieure (**36%**). Cette différence reflète une **meilleure structuration managériale** dans certaines économies où les politiques RH intégrées favorisent la reconnaissance comme pilier de la performance.

### **Des Moyennes Entreprises Moins Outillées**

Les programmes formalisés sont plus présents dans les **grandes entreprises (52%)** et les **structures de 50 à 199 salariés (54%)**, tandis que les **entreprises de 200 à 499 salariés (43%)** apparaissent comme les moins avancées. Ces écarts traduisent la **difficulté d'aligner reconnaissance et ressources internes** dans les organisations intermédiaires.







## Question 10

**Votre entreprise mesure-t-elle l'engagement de ses salariés ?**

**La Mesure de l'Engagement Gagne du Terrain : 61% des Entreprises l'Ont Déjà Entreprise ou Sont en Cours**  
Globalement, 61% des professionnels RH déclarent que leur entreprise mesure l'engagement des salariés ou est en train de le faire. Ce résultat confirme la **montée en puissance des indicateurs RH** et l'importance accordée au climat social comme levier de performance et de rétention.

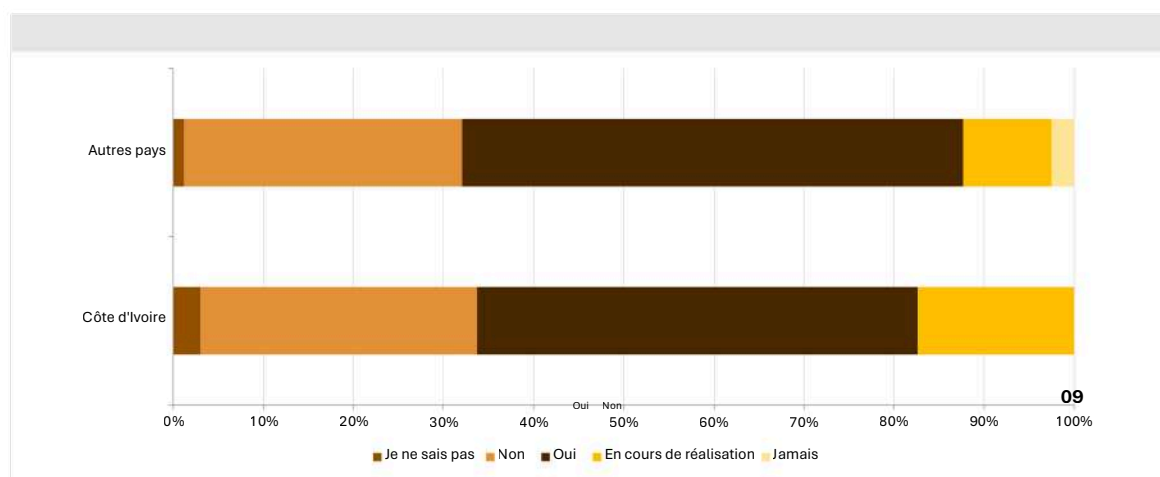
**En Côte d'Ivoire, une Pratique Bien Installée**  
En Côte d'Ivoire, 58% des entreprises mesurent déjà l'engagement et 20% sont en cours de réalisation, soit **78%** engagées dans cette démarche. Ce taux élevé traduit une **prise de conscience forte de l'enjeu humain**, portée par des politiques internes plus structurées et des initiatives de dialogue social renforcées.

### Des Autres Pays Africains Légèrement Moins Avancés

Dans les autres pays africains, 58% des professionnels RH déclarent mesurer l'engagement et 10% sont en cours de mise en oeuvre, soit **68%** au total. Bien que la pratique soit solidement implantée, cette différence souligne un **écart d'intensité** dans la formalisation des enquêtes et dans l'exploitation stratégique des résultats.

### Des Tendances Similaires Selon la Taille des Entreprises.

Les **grandes entreprises (500 salariés et plus)** restent les plus engagées (**67%**) dans la mesure de l'engagement, suivies de près par les structures de **50 à 199 salariés (71%)**. **Les organisations de taille moyenne (200 à 499 salariés)** affichent une approche plus progressive (**61%**), souvent liée à des ressources analytiques plus limitées.





## THÉMATIQUE 3 : FORMATION & DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES

Apprendre, c'est rester vivant dans un monde qui change

La formation n'est plus un simple avantage : c'est un acte stratégique.  
Pour les RH africains, elle devient la clé de la compétitivité et de la rétention.

Former, c'est anticiper — les métiers évoluent, les outils se transforment, les attentes changent.

Mais le baromètre révèle un paradoxe : si la majorité des entreprises reconnaissent l'importance de la formation, peu disposent d'un plan structuré ou d'un budget régulier.

Les RH oscillent entre volonté d'agir et contraintes de moyens.

Pourtant, les collaborateurs attendent d'apprendre, de progresser, de grandir.

La formation devient alors un signal fort : celui d'une entreprise qui croit en ses talents.

Former, c'est investir dans la fidélité.

Parce que dans le contexte africain, où les compétences se font rares et la mobilité s'accélère, chaque heure de formation est une graine de stabilité et d'avenir.



## Question 11

**Un plan de développement des compétences est-il défini et disponible aux employés chaque année ?**

**Le Développement des Compétences Progresse : 64% des Entreprises Ont un Plan Défini ou en Cours.**

À l'échelle globale, **64%** des professionnels RH déclarent que leur entreprise dispose d'un plan de développement des compétences ou est en train d'en élaborer un. Ce résultat confirme la **priorisation croissante de la formation continue** comme levier d'employabilité et de performance dans un marché du travail en mutation rapide.

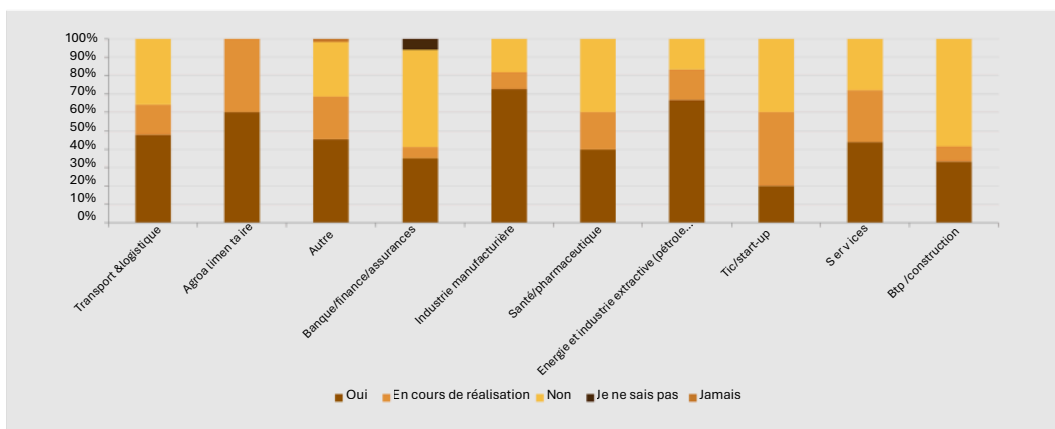
**En Côte d'Ivoire, une Démarche Structurée et En Expansion**

En Côte d'Ivoire, **47%** des entreprises ont déjà un plan de développement des compétences formalisé et **18%** sont en cours d'élaboration, soit **65%** engagées dans la démarche. Cette dynamique illustre une **volonté d'investissement dans le capital humain**, soutenue par des politiques internes et des besoins accrus de montée en compétences.

**Dans les Autres Pays Africains, un Niveau Similaire d'Engagement**

Dans les **autres pays africains**, **37%** des entreprises disposent d'un plan formel et **18%** sont en cours de mise en place, soit **55%** au total. Cette proportion légèrement inférieure traduit une **avancée plus progressive**, mais une même prise de conscience du rôle stratégique de la formation dans la fidélisation et la compétitivité.

**Des Secteurs Moteurs et d'Autres Plus Lents** Les secteurs **industrie manufacturière (82%)**, **énergie et extractif (83%)** et **agroalimentaire (100%)** se démarquent par une planification claire du développement des compétences. À l'inverse, la **banque/finance (39%)** et le **BTP (38%)** affichent encore des retards, souvent liés à des priorités opérationnelles court terme ou à l'absence de dispositifs RH structurés.





## Question 12

**Le e-learning (formation en ligne) fait-il partie de vos pratiques de formation ?**

### Le E-Learning S'impose

**Progressivement : 66% des Entreprises l'Utilisent ou le Déploient**

À l'échelle globale, **66%** des entreprises déclarent utiliser déjà le e-learning ou être en phase de mise en oeuvre. Cette adoption massive témoigne d'une **transformation durable des pratiques de formation**, portée par la digitalisation et la recherche de flexibilité dans le développement des compétences. En **Côte d'Ivoire, une Adoption Large et Structurée**

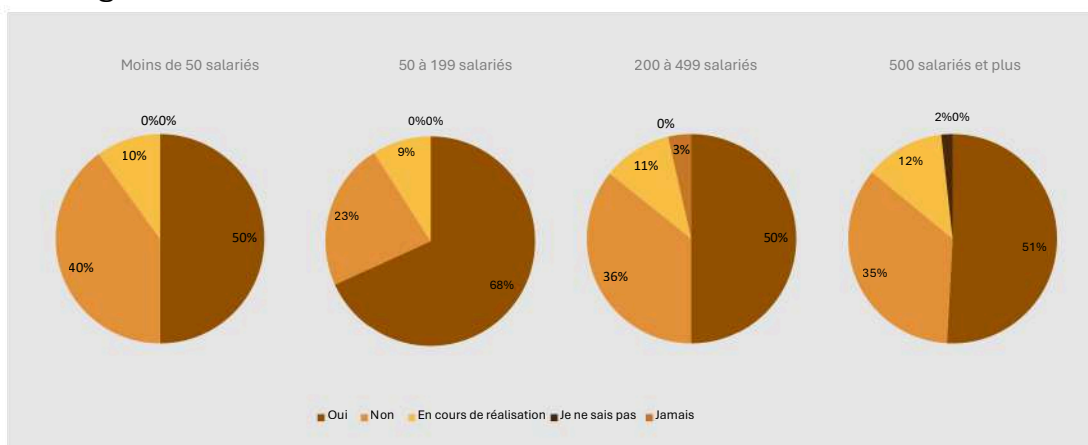
En Côte d'Ivoire, **55%** des entreprises intègrent déjà le e-learning et **8%** sont en cours de déploiement, soit **63%** engagées dans la formation en ligne. Cette tendance confirme la **maturité croissante de l'écosystème RH ivoirien**, où le digital devient un outil stratégique pour diffuser la formation à grande échelle, à moindre coût et avec plus d'agilité.

### Dans les Autres Pays Africains, une Avancée Légèrement Supérieure

Dans les **autres pays africains**, **43%** des organisations utilisent le e-learning et **11%** sont en phase d'implémentation, soit **54%** au total. Ce niveau, légèrement inférieur à celui observé en Côte d'Ivoire, traduit une progression constante, portée notamment par les secteurs technologiques et les grandes entreprises régionales.

### Les Entreprises Moyennes, Pionnières du Digital Learning.

Les structures de **50 à 199 salariés (74%)** et celles de **500 salariés et plus (70%)** apparaissent comme les plus avancées dans l'intégration du e-learning. À l'inverse, les plus petites structures, bien qu'en croissance, restent contraintes par des **ressources technologiques et budgétaires limitées**.







## Question 12

**Le e-learning (formation en ligne) fait-il partie de vos pratiques de formation ?**

### Le E-Learning S'impose

**Progressivement : 66% des Entreprises l'Utilisent ou le Déploient**  
À l'échelle globale, **66%** des entreprises déclarent utiliser déjà le e-learning ou être en phase de mise en oeuvre. Cette adoption massive témoigne d'une **transformation durable des pratiques de formation**, portée par la digitalisation et la recherche de flexibilité dans le développement des compétences. En **Côte d'Ivoire, une Adoption Large et Structurée**

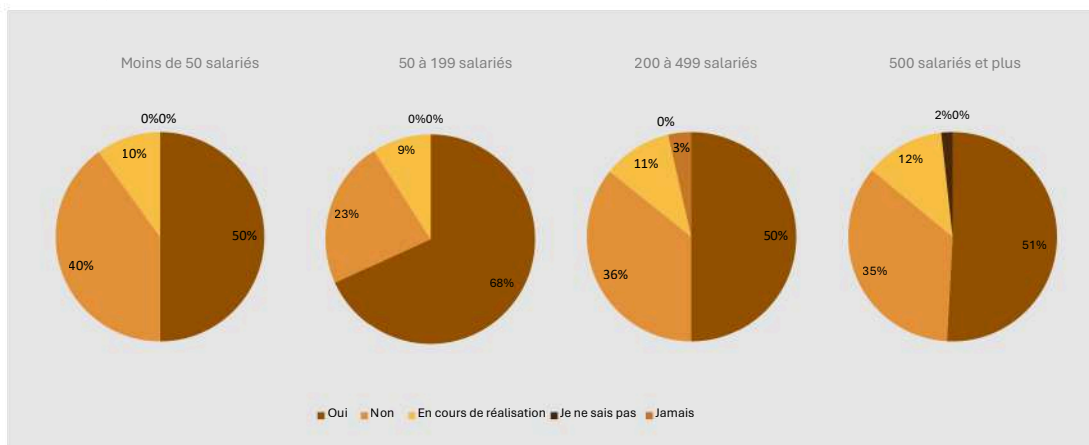
En Côte d'Ivoire, **55%** des entreprises intègrent déjà le e-learning et **8%** sont en cours de déploiement, soit **63%** engagées dans la formation en ligne. Cette tendance confirme la **maturité croissante de l'écosystème RH ivoirien**, où le digital devient un outil stratégique pour diffuser la formation à grande échelle, à moindre coût et avec plus d'agilité.

### Dans les Autres Pays Africains, une Avancée Légèrement Supérieure

Dans les **autres pays africains**, **43%** des organisations utilisent le e-learning et **11%** sont en phase d'implémentation, soit **54%** au total. Ce niveau, légèrement inférieur à celui observé en Côte d'Ivoire, traduit une progression constante, portée notamment par les secteurs technologiques et les grandes entreprises régionales.

### Les Entreprises Moyennes, Pionnières du Digital Learning.

Les structures de **50 à 199 salariés (74%)** et celles de **500 salariés et plus (70%)** apparaissent comme les plus avancées dans l'intégration du e-learning. À l'inverse, les plus petites structures, bien qu'en croissance, restent contraintes par des **ressources technologiques et budgétaires limitées**.





## Question 13

**Les managers sont-ils formés à accompagner les compétences de leurs équipes ?**

**Le Rôle Formateur des Managers se Renforce : 70% des Entreprises les Impliquent dans le Développement des Compétences** Globalement, **70%** des organisations déclarent que leurs managers sont formés ou progressivement sensibilisés à l'accompagnement des compétences. Ce résultat traduit une **évolution vers un management plus développemental**, où le manager devient un acteur clé de la montée en compétences et de la fidélisation des talents.

**En Côte d'Ivoire, une Avancée Solide mais Perfectible.**

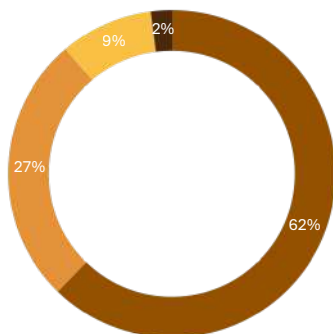
En Côte d'Ivoire, 61% des entreprises forment déjà leurs managers à cet

accompagnement, tandis que **26%** ne le font pas encore. Cette proportion élevée souligne une **prise de conscience forte du rôle pédagogique du manager**, mais aussi des besoins persistants de formation managériale pour ancrer durablement cette pratique.

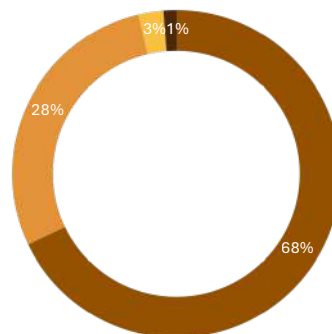
**Des Autres Pays Africains en Ligne avec la Tendance**

Dans les **autres pays africains**, **55%** des organisations déclarent former leurs managers à l'accompagnement des compétences. Bien que légèrement inférieur, ce taux reflète la même dynamique d'évolution : la volonté de **professionnaliser les managers** et de transformer le leadership en levier stratégique de développement humain.

Côte d'Ivoire



Autres Pays



■ Oui ■ Non ■ Jugé non pertinent pour le moment ■ Je ne sais pas

■ Oui ■ Non ■ Jugé non pertinent pour le moment ■ Je ne sais pas



## Question 14

**Les managers sont-ils régulièrement formés au leadership et au management ?**

**Le Rôle Formateur des Managers se Renforce : 70% des Entreprises les Impliquent dans le Développement des Compétences** Globalement, **70%** des organisations déclarent que leurs managers sont formés ou progressivement sensibilisés à l'accompagnement des compétences. Ce résultat traduit une **évolution vers un management plus développemental**, où le manager devient un acteur clé de la montée en compétences et de la fidélisation des talents.

**En Côte d'Ivoire, une Avancée Solide mais Perfectible.**

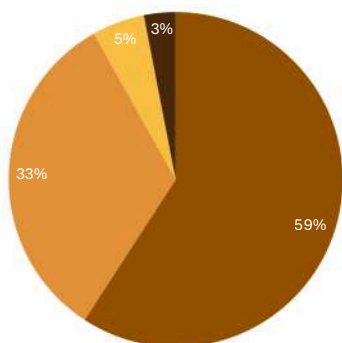
En Côte d'Ivoire, 61% des entreprises forment déjà leurs managers à cet

accompagnement, tandis que **26%** ne le font pas encore. Cette proportion élevée souligne une **prise de conscience forte du rôle pédagogique du manager**, mais aussi des besoins persistants de formation managériale pour ancrer durablement cette pratique.

**Des Autres Pays Africains en Ligne avec la Tendance**

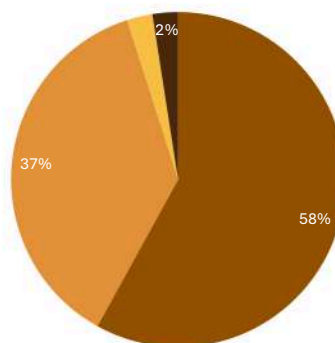
Dans les **autres pays africains**, **55%** des organisations déclarent former leurs managers à l'accompagnement des compétences. Bien que légèrement inférieur, ce taux reflète la même dynamique d'évolution : la volonté de **professionnaliser les managers** et de transformer le leadership en levier stratégique de développement humain.

Côte d'Ivoire



■ Oui ■ Non ■ Jugé non pertinent pour le moment ■ Je ne sais pas

Autres Pays



■ Oui ■ Non ■ Jugé non pertinent pour le moment ■ Je ne sais pas





## Question 15

**Les besoins de formation sont-ils identifiés lors des entretiens annuels ?**

**Les Entretiens Annuels, Outil Clé de Détection des Besoins : 78% des Entreprises les Utilisent Déjà ou les Structurent.**

Globalement, **78%** des entreprises identifient les besoins de formation lors des entretiens annuels ou sont en cours d'implémentation. Ce chiffre confirme que l'évaluation continue devient un **levier central de pilotage des compétences**, reliant performance, développement individuel et stratégie d'entreprise.

**En Côte d'Ivoire, une Pratique Largement Ancrée**

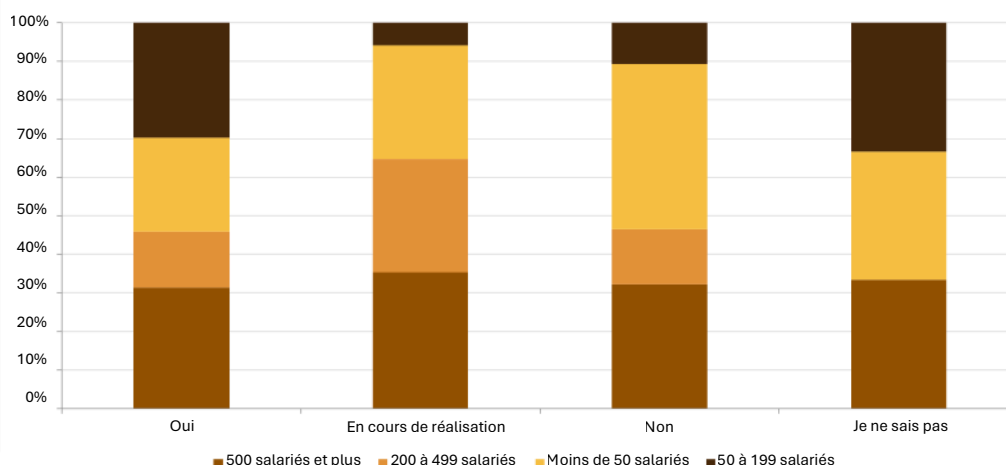
En Côte d'Ivoire, **72%** des professionnels RH confirment que les besoins de formation sont systématiquement identifiés lors des entretiens annuels, et 13% sont en phase de mise en place, soit **85%** engagés dans cette démarche. Cette forte proportion illustre la structuration croissante des processus RH, axée sur

le développement du capital humain et la planification des compétences.

**Dans les Autres Pays Africains, une Pratique Solide mais Moins Étendue**

Dans les **autres pays africains**, **59%** des entreprises identifient déjà les besoins de formation et **4%** sont en cours de déploiement, soit **63%** au total. Cette différence reflète une **progression plus mesurée**, souvent liée à des dispositifs d'évaluation encore partiels ou à une formalisation moins systématique.

**Les Grandes Entreprises en Tête de File.** Les **structures de 500 salariés et plus (78%)** et celles de **50 à 199 salariés (93%)** se distinguent par une intégration quasi systématique de cette pratique. À l'inverse, les entreprises de **moins de 50 salariés (67%)** accusent un léger retard, traduisant un **écart de maturité RH** selon la taille et les moyens disponibles.







## Question 16

Disposez-vous d'un budget annuel dédié exclusivement à la formation ?

### La Formation Devient une Ligne Budgétaire à Part Entière : 68% des Entreprises y Consacrent un Budget

Globalement, **68%** des entreprises déclarent disposer d'un budget annuel dédié à la formation ou être en cours de mise en place. Ce résultat illustre une **institutionnalisation croissante de la gestion des compétences**, où la formation n'est plus perçue comme un coût, mais comme un **investissement stratégique**.

### En Côte d'Ivoire, un Engagement Financier Majoritaire.

En Côte d'Ivoire, 62% des organisations disposent déjà d'un budget formation et 6% sont en train d'en établir un, soit **68%** au total. Cette proportion traduit **la volonté des entreprises ivoiriennes d'ancrer la formation dans leur planification annuelle**, en réponse aux exigences de montée en compétences et de performance durable.

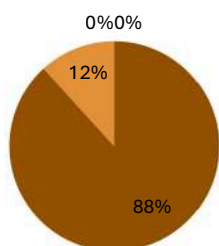
### Dans les Autres Pays Africains, un Niveau d'Engagement Similaire

Dans les **autres pays africains**, **49%** des entreprises allouent un budget exclusif à la formation et **9%** sont en phase de déploiement, soit **58%** au total. Ce taux, légèrement inférieur, confirme néanmoins une **tendance régionale partagée** vers la professionnalisation des pratiques RH et la structuration des politiques de développement.

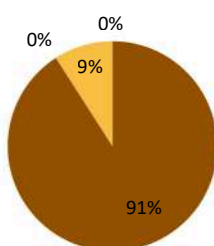
### Des Secteurs à la Pointe et d'Autres en Retard.

Les secteurs **banque/finance (88%)**, **industrie manufacturière (91%)** et **énergie/extractive (85%)** se distinguent par une forte formalisation budgétaire, reflet d'une culture RH structurée. À l'inverse, les **services (46%)**, le **BTP (38%)** et les **TIC/start-up (40%)** restent plus fragiles sur ce plan, souvent freinés par des **contraintes financières ou organisationnelles**.

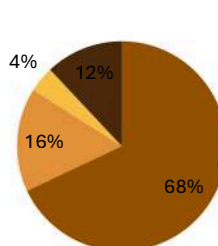
Banque/finance/assurances



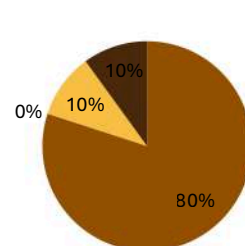
Industrie manufacturière



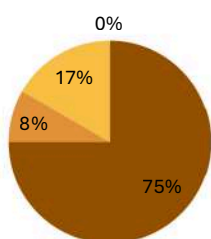
Transport & logistique



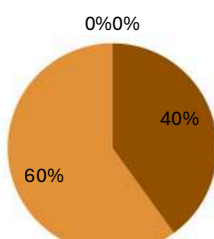
Agroalimentaire



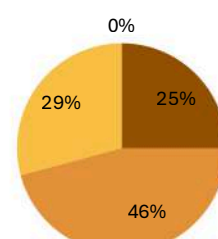
Energie et industrie extractive (pétrole /mine/géologie)



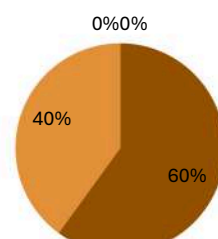
Tic/start-up



Services



Santé/pharmaceutique



■ Oui ■ Non ■ En cours de réalisation ■ Je ne sais pas



## THÉMATIQUE 4 : PLAN DE CARRIÈRE & MOBILITÉ INTERNE

Apprendre, c'est rester vivant dans un monde qui change

La formation n'est plus un simple avantage : c'est un acte stratégique.  
Pour les RH africains, elle devient la clé de la compétitivité et de la rétention.

Former, c'est anticiper — les métiers évoluent, les outils se transforment, les attentes changent.

Mais le baromètre révèle un paradoxe : si la majorité des entreprises reconnaissent l'importance de la formation, peu disposent d'un plan structuré ou d'un budget régulier.

Les RH oscillent entre volonté d'agir et contraintes de moyens.

Pourtant, les collaborateurs attendent d'apprendre, de progresser, de grandir.

La formation devient alors un signal fort : celui d'une entreprise qui croit en ses talents.

Former, c'est investir dans la fidélité.

Parce que dans le contexte africain, où les compétences se font rares et la mobilité s'accélère, chaque heure de formation est une graine de stabilité et d'avenir.



## Question 17

**L'évolution professionnelle est-elle abordée de manière formelle avec les collaborateurs ?**

**L'Évolution Professionnelle, un Suivi Encore Inégal : 61% des Entreprises l'Abordent Formellement**

Globalement, **61%** des entreprises déclarent aborder de manière formelle l'évolution professionnelle avec leurs collaborateurs. Ce résultat montre une **volonté croissante de structurer les parcours internes**, même si une part importante des organisations reste encore dans une approche informelle ou ponctuelle.

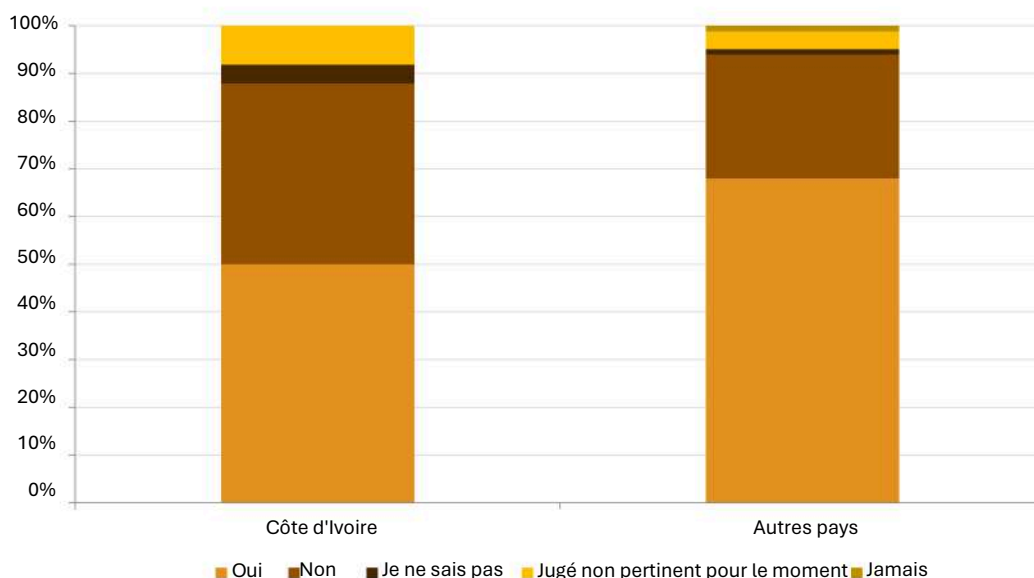
**En Côte d'Ivoire, une Démarche en Progrès**

En Côte d'Ivoire, **49%** des entreprises abordent formellement les perspectives d'évolution, tandis que **37%** ne le font

pas. Cette situation traduit une **transition en cours vers des pratiques plus structurées**, portée par le développement des entretiens de carrière et la volonté d'améliorer la mobilité interne.

**Des Autres Pays Africains Plus Avancés**

Dans les **autres pays africains**, **55%** des organisations mènent ces discussions de manière formelle, contre **21%** qui ne le font pas. Cette avance souligne une **maturité RH plus affirmée** dans certains contextes, notamment là où les politiques de gestion de carrière sont intégrées aux systèmes de performance et de développement des talents.





## Question 18

**Avez-vous mis en place une politique de mobilité interne ?**

**La Mobilité Interne, un Axe RH en Construction : 63% des Entreprises y Sont Déjà Engagées ou en Phase de Lancement**

Globalement, **63%** des entreprises déclarent avoir mis en place une politique de mobilité interne ou être en cours de déploiement. Ce résultat traduit une **évolution vers des pratiques RH plus dynamiques**, où la mobilité devient un levier de fidélisation et d'optimisation des talents.

**En Côte d'Ivoire, un Équilibre entre Mise en Place et Déploiement**

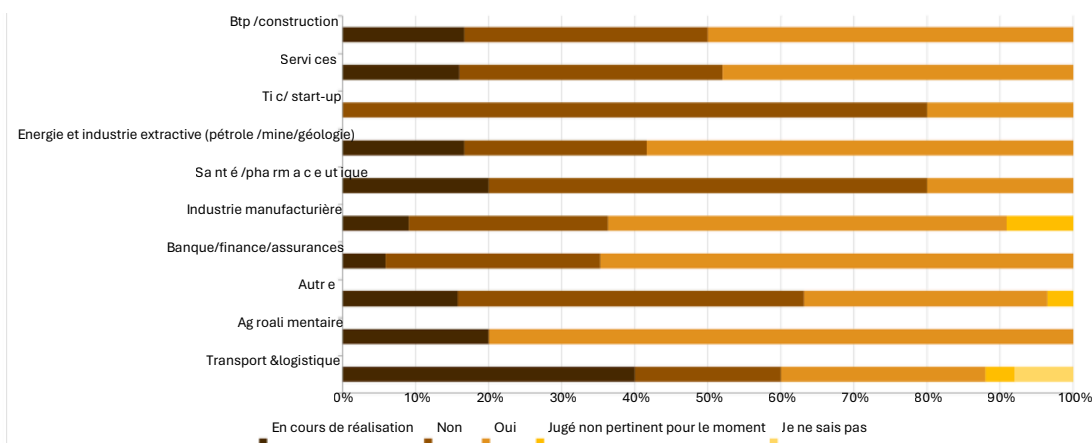
En Côte d'Ivoire, **38%** des entreprises disposent déjà d'une politique de mobilité interne formalisée et **18%** sont en cours de réalisation, soit **56%** au total. Cette proportion illustre une **progression notable**, soutenue par la volonté des organisations de renforcer les parcours internes et d'offrir plus de perspectives d'évolution à leurs collaborateurs.

**Des Autres Pays Africains Légèrement Plus Avancés**

Dans les **autres pays africains**, **40%** des entreprises disposent d'une politique de mobilité interne et **14%** sont en cours de déploiement, soit **54%** au total. Cette quasi-parité avec la Côte d'Ivoire traduit une **tendance régionale convergente**, marquée par la reconnaissance du rôle stratégique de la mobilité dans la rétention des compétences clés.

**Des Secteurs Très Contrastés**

Les secteurs **banque/finance (73%)**, **énergie/extractive (75%)** et **agroalimentaire (83%)** se distinguent par des dispositifs de mobilité bien ancrés. À l'inverse, les **TIC/start-up (20%)**, la **santé/pharmaceutique (33%)** et les **services (57%)** montrent encore des marges de progression, souvent liées à une structuration RH encore inégale ou à des effectifs plus restreints.







## Question 19

**Les collaborateurs ont-ils accès à un référentiel métiers ou compétences ?**

**Le Référentiel Métiers, Encore Rare :  
Seules 43% des Entreprises en  
Disposent ou le Développent**

Globalement, seules 43% des entreprises déclarent disposer d'un référentiel métiers ou compétences, ou être en cours d'élaboration. Ce résultat montre que la structuration des compétences reste un chantier prioritaire pour la fonction RH, alors même qu'elle constitue le socle de la gestion prévisionnelle des emplois et des parcours professionnels.

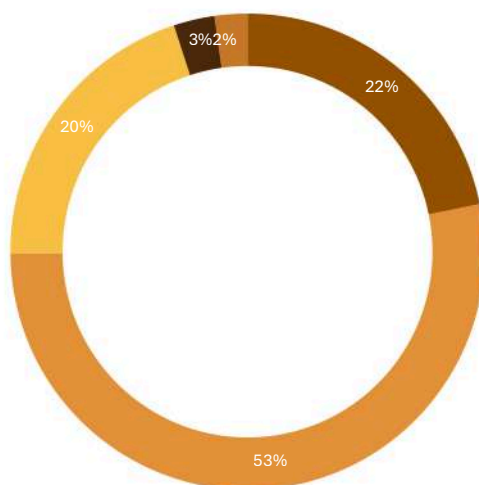
**Une Majorité d'Entreprises Encore Sans  
Outil de Référence**

Avec 95 organisations sur 179 (53%) ne disposant d'aucun référentiel, la majorité des structures opèrent encore sans cadre formalisé pour cartographier les métiers

ou évaluer les compétences. Cette absence limite la **visibilité des parcours internes** et freine la mise en place de politiques de mobilité ou de formation cohérentes.

**Une Tendance Encourageante Vers la  
Structuration**

Les **39 entreprises (22%)** actuellement en phase de conception témoignent néanmoins d'une **prise de conscience croissante** : les référentiels deviennent essentiels pour relier performance, développement des compétences et planification stratégique des effectifs. Leur généralisation à moyen terme pourrait marquer une **étape décisive dans la professionnalisation des pratiques RH.**



■ En cours de réalisation ■ Non ■ Oui ■ Jugé non pertinent pour le moment ■ Je ne sais pas



## Question 20

**Des entretiens de carrières sont-ils organisés en plus des évaluations annuelles ?**

### **Les Entretiens de Carrière, Encore Minoritaires : 45% des Entreprises les Pratiquent ou les Déploient**

Globalement, **45%** des entreprises déclarent organiser des entretiens de carrière en plus des évaluations annuelles ou être en phase de mise en place. Cette proportion montre une **progression encourageante**, mais encore loin d'une généralisation, alors que ces entretiens constituent un levier essentiel pour la **fidélisation et la gestion des parcours internes**.

### **En Côte d'Ivoire, une Démarche Encore Émergente**

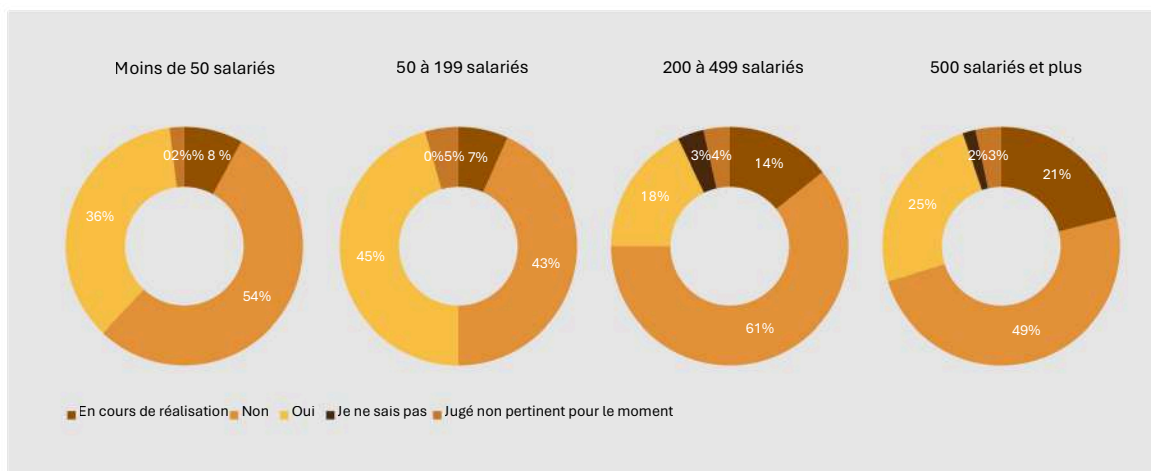
En Côte d'Ivoire, **22%** des entreprises mènent déjà des entretiens de carrière et **15%** sont en cours de déploiement, soit **37%** au total. Ce résultat traduit une **volonté croissante de structurer la gestion de carrière**, mais aussi la persistance d'un écart entre l'intention et la mise en œuvre concrète dans de nombreuses organisations.

### **Des Autres Pays Africains Plus Avancés sur la Pratique**

Dans les autres pays africains, **35%** des entreprises réalisent déjà des entretiens de carrière et **8%** sont en cours de mise en place, soit **43%** engagées. Cette avance relative souligne une **maturité plus affirmée en matière de gestion des talents**, notamment dans les structures dotées de politiques RH intégrées.

**Des Entreprises Moyennes Plus Proactives** Les entreprises de **50 à 199 salariés (51%)** se démarquent par une adoption plus forte, suivies par les **grandes structures de 500 salariés et plus (42%)**.

En revanche, les organisations de **200 à 499 salariés (35%)** et les **petites entreprises (39%)** restent plus prudentes, souvent freinées par un **manque d'outils ou de formalisation des parcours de carrière**.





## Question 21

La gestion des talents à haut potentiel est-elle une priorité stratégique ?

### La Gestion des Hauts Potentiels Devient un Enjeu Clé : 61% des Entreprises la Considèrent Déjà Stratégique ou en Déploiement

Globalement, **61%** des entreprises déclarent avoir fait de la gestion des talents à haut potentiel une priorité stratégique ou être en train de la formaliser. Ce résultat traduit une **évolution majeure des pratiques RH**, où l'identification et la fidélisation des talents clés deviennent centrales dans la compétitivité et la continuité organisationnelle.

### En Côte d'Ivoire, une Dynamique Stratégique Bien Engagée

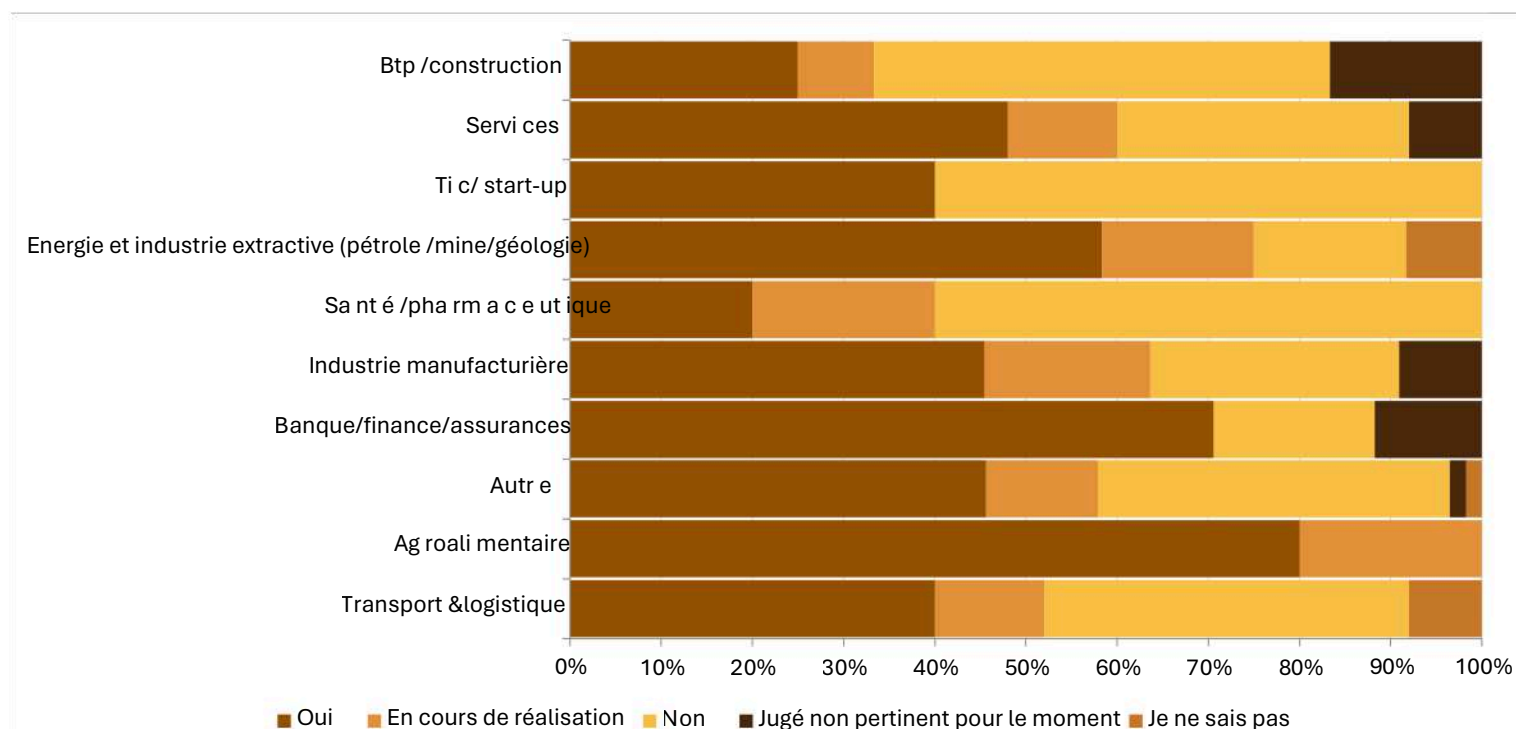
En Côte d'Ivoire, **45%** des entreprises placent déjà la gestion des hauts potentiels au cœur de leur stratégie, et **16%** sont en phase de mise en place, soit **61%** au total. Cette tendance illustre une **maturité croissante dans la gestion différenciée des talents**, soutenue par la volonté de préparer la relève et d'anticiper les besoins futurs en leadership.

### Dans les Autres Pays Africains, une Approche Solide mais Plus Concentrée.

Dans les autres pays africains, **41%** des entreprises déclarent en avoir fait une priorité et **5%** sont en cours de formalisation, soit **46%** au total. Cette proportion, légèrement inférieure, traduit une **avancée plus sélective**, souvent concentrée dans les grandes organisations et les secteurs à forte intensité de compétences.

### Des Secteurs Moteurs et d'Autres Plus Prudents.

Les secteurs **agroalimentaire (100%)**, **banque/finance (80%)** et **énergie/extractive (75%)** se démarquent par leur forte orientation stratégique autour des talents. À l'inverse, des domaines comme la **santé/pharmaceutique (33%)**, le **BTP (33%)** ou les **TIC/start-up (40%)** restent plus en retrait, traduisant des **écosystèmes RH encore jeunes ou plus orientés opérationnel que stratégique**.





## THÉMATIQUE 5 : QVCT & RSE

Quand le bien-être devient une responsabilité collective

La Qualité de Vie et des Conditions de Travail (QVCT) n'est plus un "bonus" RH.

Elle devient un pilier stratégique de la performance durable, à la croisée de la santé mentale, de la motivation et de l'image employeur.

Dans les organisations africaines, la RSE et la QVCT se rencontrent autour d'une idée simple : une entreprise responsable, c'est d'abord une entreprise humaine.

Les collaborateurs attendent désormais des environnements où l'on peut grandir sans s'épuiser, contribuer sans se perdre.

Le Baromètre RH 2025 montre que cette conscience s'installe peu à peu.

Les RH portent ces sujets avec conviction, mais se heurtent souvent à un manque de moyens ou de légitimité face à la direction.

Pourtant, les entreprises qui prennent soin de leurs équipes construisent un avantage compétitif durable : moins d'absentéisme, plus d'engagement, plus de sens.

QVCT et RSE ne sont plus deux démarches parallèles — ce sont les deux battements d'un même cœur : celui de l'entreprise de demain.





## Question 24

Votre entreprise est-elle engagée dans une démarche RSE ?

**La RSE Devient un Pilier Stratégique : 67% des Entreprises Sont Déjà Engagées ou en Cours de Mise en Place**

À l'échelle globale, **67%** des entreprises déclarent être engagées dans une démarche de **Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE)** ou en phase de déploiement. Cette proportion confirme la **montée en puissance des valeurs de durabilité, d'éthique et de gouvernance responsable**, désormais intégrées à la performance globale des organisations.

**En Côte d'Ivoire, un Engagement Fort et Structuré**

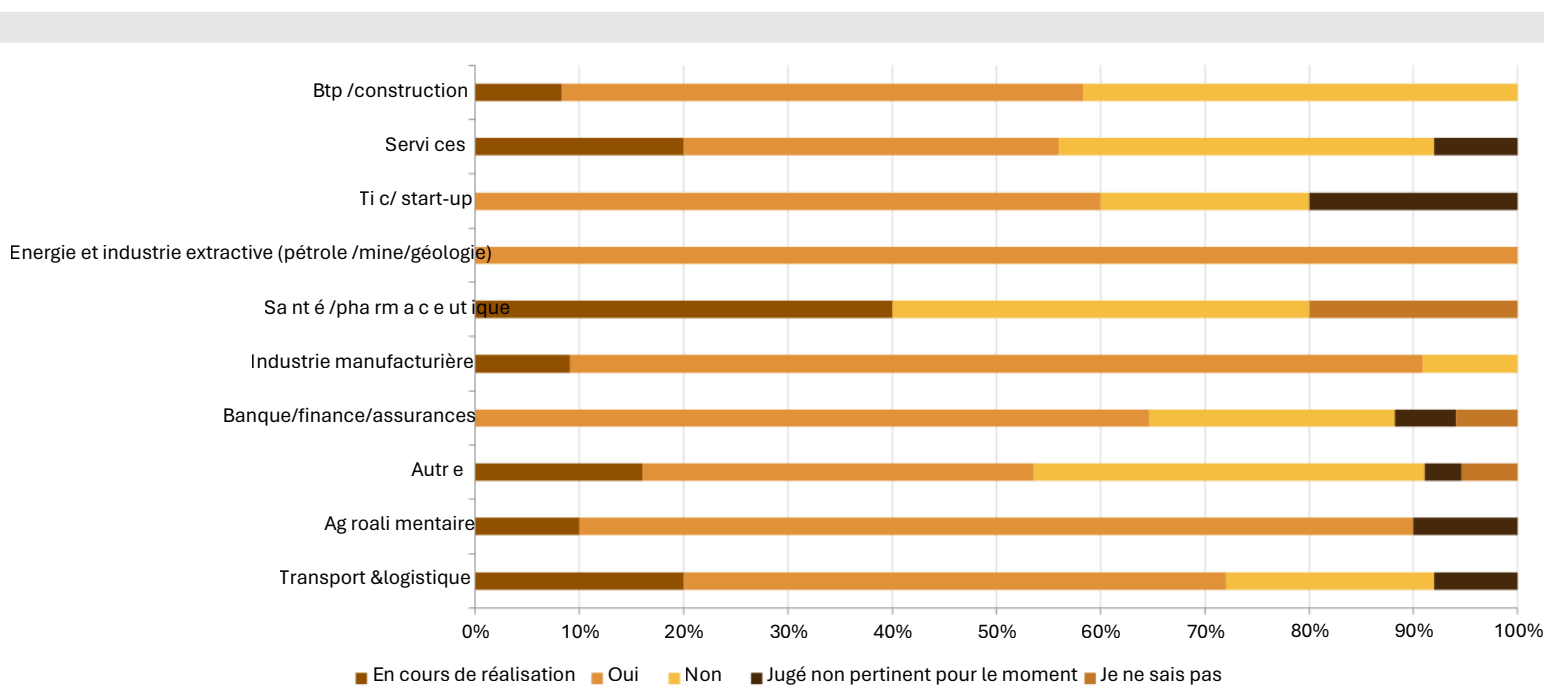
En Côte d'Ivoire, **52%** des entreprises mènent déjà une démarche RSE et **12%** sont en cours de mise en place, soit **64%** au total. Cette dynamique reflète une **intégration croissante de la responsabilité sociétale dans les politiques d'entreprise**, notamment sous l'impulsion des grandes structures et institutions financières.

**Des Autres Pays Africains Légèrement Plus Avancés**

Dans les **autres pays africains**, **40%** des organisations sont déjà engagées dans la RSE et **12%** sont en cours de déploiement, soit **52%** au total. Ce taux, proche de celui de la Côte d'Ivoire, traduit une **convergence régionale vers des pratiques responsables**, avec une appropriation plus forte dans les secteurs fortement exposés aux enjeux environnementaux ou sociaux.

**Des Secteurs Pionniers dans la Responsabilité Sociétale.**

Les secteurs **énergie/extractive (100%)**, **banque/finance (79%)** et **industrie manufacturière (91%)** se distinguent par un engagement quasi généralisé. À l'inverse, la **santé/pharmaceutique (40%)**, le **BTP (58%)** et les **services (61%)** affichent encore des retards relatifs, traduisant des **maturités variables selon la pression réglementaire ou la culture d'entreprise**.





## La RSE Passe à l'Action : 57% des Entreprises l'Ont Déjà Formalisée ou Sont en Cours

## En Côte d'Ivoire, une Démarche Structurée mais Encore à Généraliser

## Dans les Autres Pays Africains, une Formalisation Plus Avancée

## Vers une Gouvernance Responsable de Plus en Plus Visible

Ces résultats confirment que la **formalisation de la RSE** devient un enjeu de crédibilité et de différenciation. Les entreprises les plus avancées intègrent désormais la RSE à leurs **plans stratégiques** et **rapports annuels**, transformant une obligation morale en **avantage concurrentiel durable**.





## Question 26

**Les collaborateurs sont-ils impliqués dans les démarches RSE ?**

**La Participation des Collaborateurs à la RSE Progresse : 62% Sont Déjà Impliqués ou En Cours d'Implication**

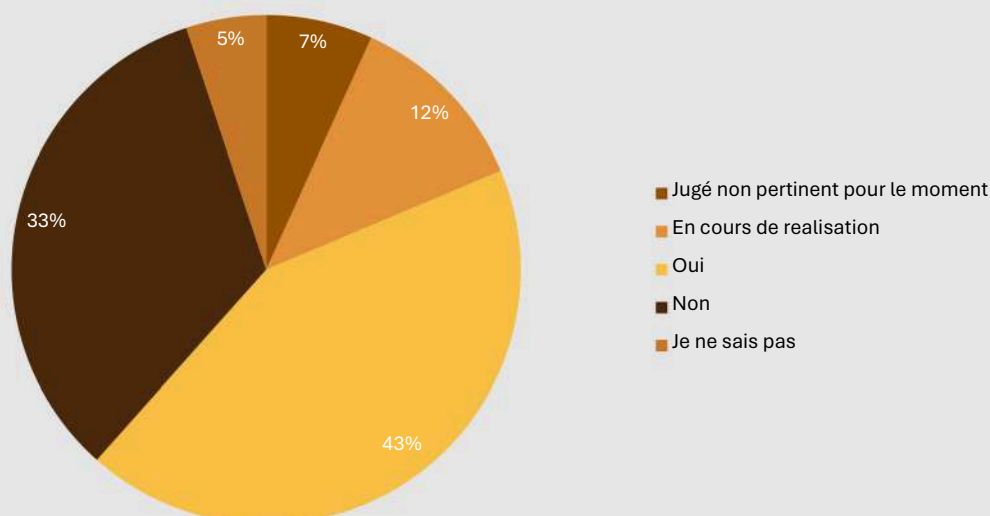
Globalement, **62%** des entreprises déclarent impliquer leurs collaborateurs dans leurs démarches RSE ou être en train de le faire. Cette tendance confirme que la **responsabilité sociétale devient une dynamique collective**, où l'engagement des employés joue un rôle clé dans la crédibilité et la durabilité des actions menées.

**Une Culture d'Engagement Qui S'installe** Avec **76 entreprises (43%)** impliquant déjà activement leurs collaborateurs, la RSE se traduit de plus en plus par des **initiatives participatives** : actions

environnementales, bénévolat, programmes internes de sensibilisation ou d'innovation sociale. Les **21 entreprises (12%)** actuellement en cours de déploiement montrent que cette culture **est en pleine expansion**.

**Un Défi Persistant : Mobiliser Plus Largement**

Cependant, près de **33%** des organisations n'impliquent pas encore leurs collaborateurs, limitant l'impact réel de leurs démarches. Ces chiffres révèlent que la **co-construction des initiatives RSE** — entre direction, RH et salariés — reste un **enjeu majeur** pour ancrer durablement la responsabilité sociétale au cœur de la culture d'entreprise.





## **THÉMATIQUE 6 : SANTÉ MENTALE & RISQUES PSYCHOSOCIAUX**

Les RH africains les prennent-ils vraiment en compte ?

Le sujet reste souvent discret, parfois tabou, dans nos organisations africaines.

La santé mentale est pourtant devenue une urgence silencieuse : stress chronique, surcharge émotionnelle, perte de sens.

Les RH, en première ligne, voient les signes sans toujours avoir les outils. Manque de sensibilisation, absence de cellules d'écoute, culture du "tenir bon" : les risques psychosociaux s'infiltrent là où la parole manque.

Le Baromètre RH 2025 révèle une prise de conscience progressive. Certaines entreprises mettent en place des actions concrètes – ateliers, lignes d'écoute, partenariats avec des psychologues – mais la démarche reste souvent ponctuelle, réactive.

Prévenir les RPS, c'est aller au-delà de la crise : c'est repenser l'organisation du travail, la charge mentale, le rôle du manager et la reconnaissance au quotidien.

La santé mentale n'est pas un sujet sensible, c'est un indicateur de maturité RH.

Et plus les entreprises africaines l'aborderont frontalement, plus elles bâtiront des cultures durables, sereines et performantes.





## Question 27

**Les sujets liés à l'équilibre vie privée/vie professionnelle sont-ils traités par la direction de votre entreprise ?**

### **L'Équilibre Vie Pro/Perso Devient une Préoccupation RH Majeure : 64% des Entreprises le Traitent Déjà ou le Structurent**

Globalement, **64%** des entreprises déclarent aborder les sujets liés à l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle ou être en train de le faire. Cette proportion illustre une **évolution des priorités managériales**, où le bien-être au travail s'impose désormais comme un facteur clé de performance et de fidélisation.

### **En Côte d'Ivoire, une Démarche de Plus en Plus Structurée**

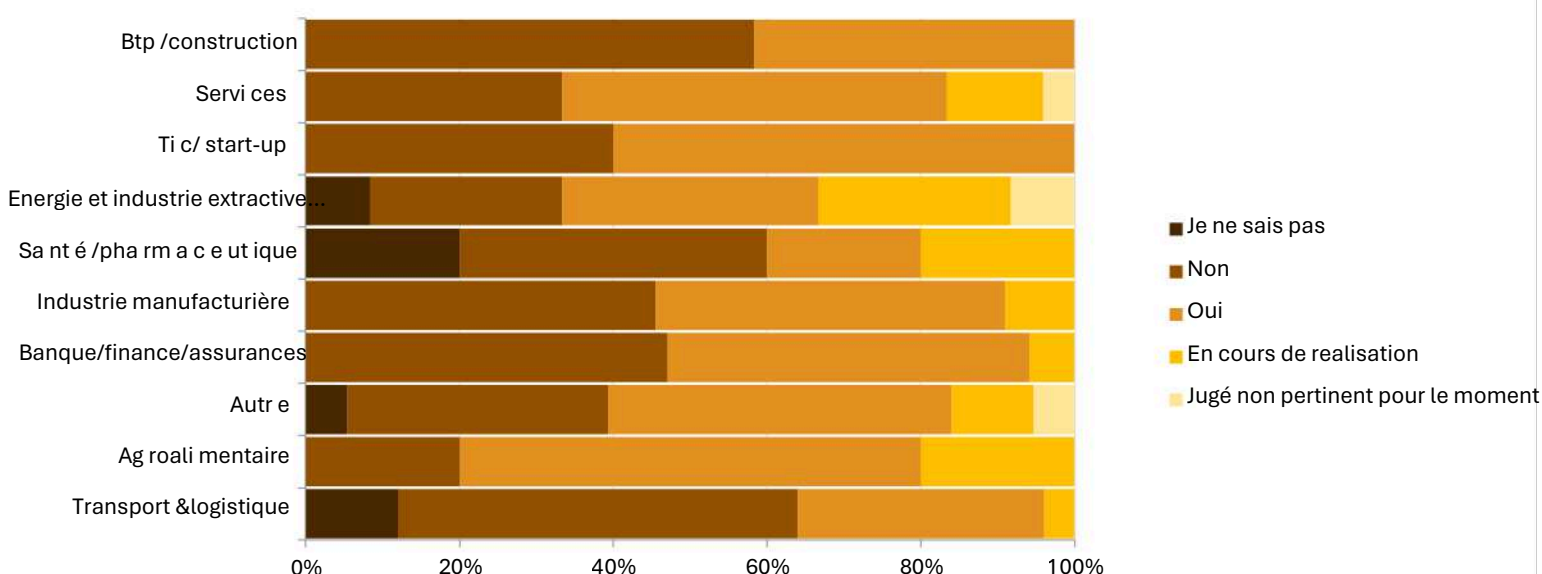
En Côte d'Ivoire, **39%** des entreprises traitent activement ces sujets et **13%** sont en phase de déploiement, soit **52%** au total. Cette dynamique traduit une **prise de conscience croissante** de l'importance du bien-être des collaborateurs, même si la formalisation des politiques de flexibilité ou de soutien reste encore inégale selon les secteurs.

### **Dans les Autres Pays Africains, une Implication Plus Avancée**

Dans les autres pays africains, **38%** des entreprises intègrent déjà l'équilibre vie pro/perso dans leurs priorités de direction et **5%** sont en cours de mise en œuvre, soit **43%** au total. Cette proximité avec la Côte d'Ivoire montre une tendance régionale convergente, avec une meilleure institutionnalisation du dialogue sur le bien-être au travail dans certaines économies plus régulées.

### **Des Secteurs Avant-Gardistes et d'Autres Encore Discrets**

Les secteurs **services (71%)**, **agroalimentaire (73%)** et **énergie/extractive (67%)** se démarquent par une approche proactive du bien-être au travail. À l'inverse, la **santé/pharmaceutique (33%)**, le **BTP (42%)** et les **transports/logistique (39%)** accusent un retard, traduisant la **difficulté d'adapter ces politiques dans des environnements plus opérationnels**.





## Question 28

Une démarche d'évaluation de la qualité de vie au travail est-elle en cours ?

### La Qualité de Vie au Travail Progresse Lentement : 38% des Entreprises l'Évaluent ou S'y Engagent

À l'échelle globale, **38%** des entreprises déclarent avoir mis en place une démarche d'évaluation de la qualité de vie au travail (QVT) ou être en train de le faire. Ce taux, encore modéré, montre que la **QVT s'installe progressivement comme une dimension stratégique**, mais reste à formaliser dans de nombreuses organisations africaines.

### En Côte d'Ivoire, une Démarche en Construction

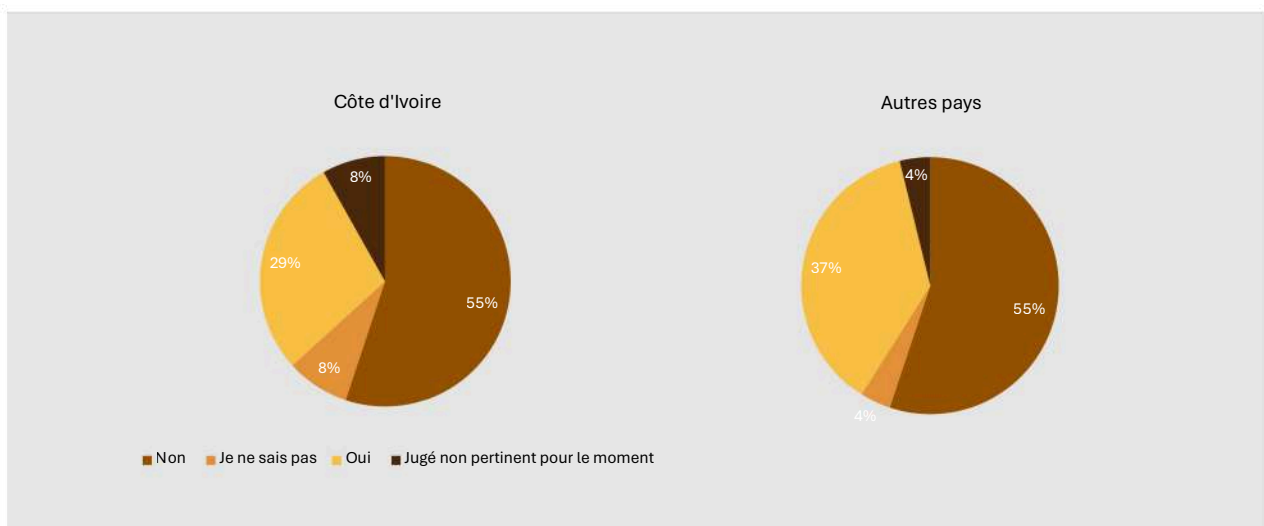
En Côte d'Ivoire, **28%** des entreprises évaluent déjà la qualité de vie au travail, tandis que **54%** ne l'ont pas encore engagée. Ces chiffres révèlent une **prise de conscience naissante** de l'importance du bien-être et de la prévention des risques psychosociaux, mais une **structuration encore inégale** selon la taille et le niveau de maturité RH.

### Des Autres Pays Africains Légèrement Plus Avancés

Dans les **autres pays africains**, **29%** des entreprises ont déjà initié une démarche QVT et **43%** ne l'ont pas encore fait. Cette légère avance illustre une **diffusion progressive des politiques de bien-être au travail**, souvent encouragée par les filiales de groupes internationaux et par une culture managériale plus axée sur la performance durable.

### Une Thématique Montante dans les Priorités RH

Ces résultats confirment que la **QVT émerge comme un axe structurant** du dialogue social et de la politique RH. Les entreprises qui investissent dans cette démarche posent les bases d'une **gouvernance humaine plus équilibrée**, alliant performance, santé et engagement collaborateur.





## Question 29

Avez-vous identifié les risques psychosociaux dans votre organisation ?

**Les Risques Psychosociaux, Encore Peu Cartographiés : 44% des Entreprises les Ont Identifiés ou Sont en Cours**  
Globalement, **44%** des entreprises déclarent avoir identifié les **risques psychosociaux (RPS)** ou être en train de le faire. Ce chiffre traduit une **prise de conscience progressive** de l'importance du bien-être mental au travail, même si la majorité des organisations restent à un stade de diagnostic préliminaire.

**En Côte d'Ivoire, une Sensibilisation en Hausse mais Encore Limitée**

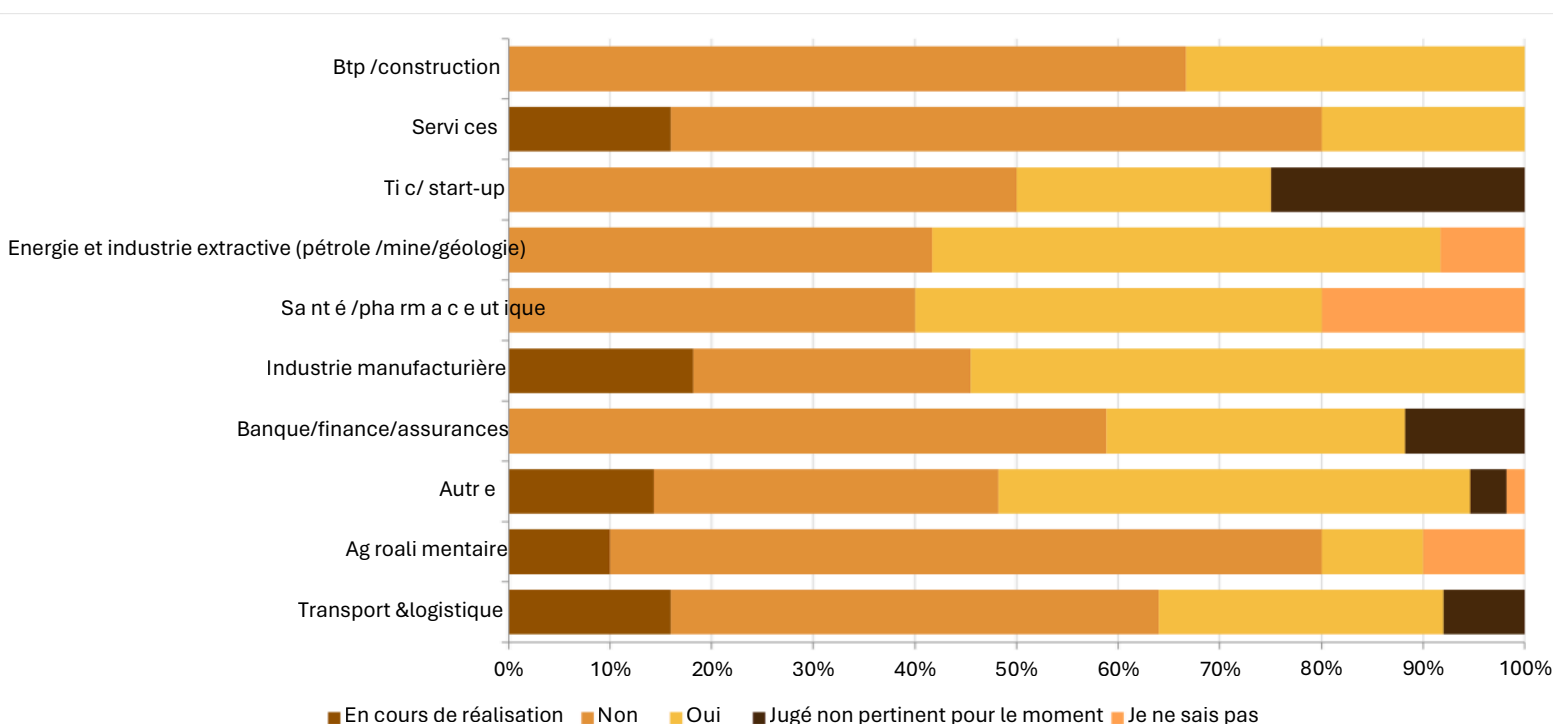
En Côte d'Ivoire, **28%** des entreprises ont déjà identifié les risques psychosociaux et **9%** sont en cours d'évaluation, soit **37%** au total. Ces résultats traduisent une **dynamique émergente**, portée par la montée des enjeux liés à la santé mentale, mais aussi un **retard de formalisation** dans la majorité des structures.

**Dans les Autres Pays Africains, une Avance Relative**

Dans les **autres pays africains**, **35%** des entreprises ont déjà cartographié les RPS et **10%** sont en cours de démarche, soit **45%** au total. Cette avance légère illustre une **intégration plus affirmée de la prévention psychologique** dans les politiques RH, souvent influencée par les standards internationaux et les pratiques des groupes multinationaux.

**Des Secteurs Pionniers et d'Autres à Mobiliser**

Les secteurs **industrie manufacturière (73%)**, **énergie/extractive (60%)** et **"Autre" (55%)** affichent les meilleurs niveaux d'identification des RPS. À l'inverse, des secteurs comme le **transport & logistique (33%)**, les **services (36%)** ou le **BTP (33%)** montrent des efforts encore timides, révélant la **difficulté de prioriser la santé mentale** dans des **environnements très opérationnels**.



# Prevention Is Better Than Cure



## Question 30

Existe-t-il un comité ou un mécanisme de prévention et de détection des RPS ?

### Les Mécanismes de Prévention des RPS Restent Rares : Seules 32% des Entreprises en Sont Équipées ou en Cours de Mise en Place

Globalement, **32%** des entreprises déclarent disposer d'un **comité ou d'un mécanisme de prévention et de détection des risques psychosociaux (RPS)**, ou être en train d'en instaurer un. Ce résultat met en évidence un **retard significatif** dans la structuration de la prévention psychologique au travail, encore souvent perçue comme un sujet secondaire face aux impératifs opérationnels.

### En Côte d'Ivoire, une Mise en Place Encore Très Limitée

En Côte d'Ivoire, seules **14%** des entreprises ont déjà instauré un mécanisme formel et **9%** sont en cours de création, soit **23%** au total. Cette proportion révèle une **prise de conscience encore émergente et une faible institutionnalisation** des politiques de santé mentale, malgré la montée des facteurs de stress liés aux

mutations organisationnelles.

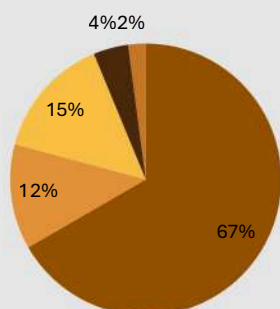
### Dans les Autres Pays Africains, un Niveau Un Peu Plus Élevé

Dans les autres pays africains, **21%** des entreprises disposent déjà d'un dispositif et **9%** sont en cours d'élaboration, soit **30%** au total. Ce niveau légèrement supérieur traduit une **intégration plus précoce de la prévention des RPS**, notamment dans les grandes structures et filiales soumises à des normes internationales de santé et sécurité.

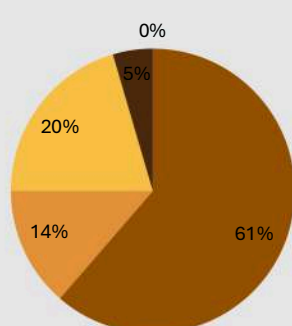
### Les Grandes Entreprises en Première Ligne, mais Pas Encore Majoritaires

Les entreprises de **500 salariés et plus (42%)** et celles de **200 à 499 salariés (29%)** sont les plus avancées dans la mise en place de mécanismes dédiés. À l'inverse, les structures de **moins de 200 salariés (25%)** restent encore peu équipées, illustrant un **besoin d'accompagnement et de sensibilisation** pour intégrer durablement la prévention des risques psychosociaux dans la stratégie RH.

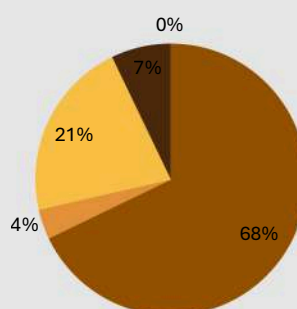
Moins de 50 salariés



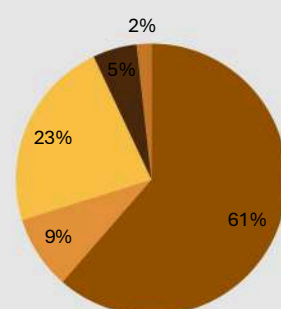
50 à 199 salariés



200 à 499 salariés



500 salariés et plus



■ Non ■ En cours de réalisation ■ Oui ■ Je ne sais pas ■ Jugé non pertinent pour le moment





## Question 31

**Un dispositif d'écoute ou de soutien psychologique est-il proposé aux salariés ?**

**Le Soutien Psychologique au Travail, Encore Minoritaire : 40% des Entreprises en Disposent ou le Déploient**

Globalement, **40%** des entreprises déclarent proposer un **dispositif d'écoute ou de soutien psychologique** à leurs salariés, ou être en phase de mise en place. Ce résultat traduit une **évolution lente mais réelle** vers une prise en compte du bien-être mental au travail, longtemps resté un sujet tabou dans de nombreuses organisations africaines.

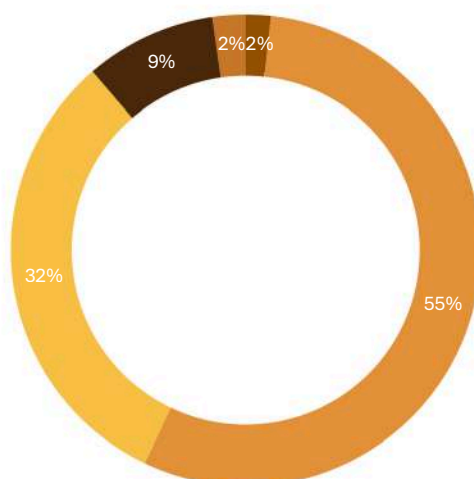
**Un Premier Pas Vers la Prévention des Risques Psychosociaux**

Avec 56 entreprises (31%) disposant déjà d'un dispositif et 16 (9%) en cours d'élaboration, la tendance montre que le soutien psychologique entre

**progressivement dans le champ des politiques RH.** Ces initiatives prennent souvent la forme de lignes d'écoute internes, de partenariats avec des psychologues ou d'ateliers de gestion du stress, signes d'une **volonté d'instaurer une culture de bienveillance et de prévention.**

**Une Pratique Encore à Généraliser**

Cependant, près de **55% des entreprises** ne disposent d'aucun dispositif, illustrant **la marge de progression importante** pour ancrer durablement la santé mentale dans les priorités RH. L'enjeu pour les prochaines années sera de **passer d'une approche réactive à une politique structurée de prévention**, intégrée à la qualité de vie au travail et à la performance durable.



■ Je ne sais pas ■ Non ■ Oui ■ En cours de réalisation ■ Jugé non pertinent pour le moment



## Question 32

Les managers sont-ils formés à détecter les signaux de mal-être ?

### La Détection du Mal-Être, un Angle Mort

**des Politiques RH : Seules 33% des Entreprises Forment Leurs Managers ou Sont en Cours**

Globalement, **33%** des entreprises déclarent que leurs managers sont formés à détecter les signaux de mal-être ou qu'une telle formation est en cours. Ce résultat met en évidence une **lacune majeure dans la prévention des risques psychosociaux**, alors que les managers sont souvent les premiers témoins des situations de détresse au travail.

### En Côte d'Ivoire, une Pratique Encore Marginale

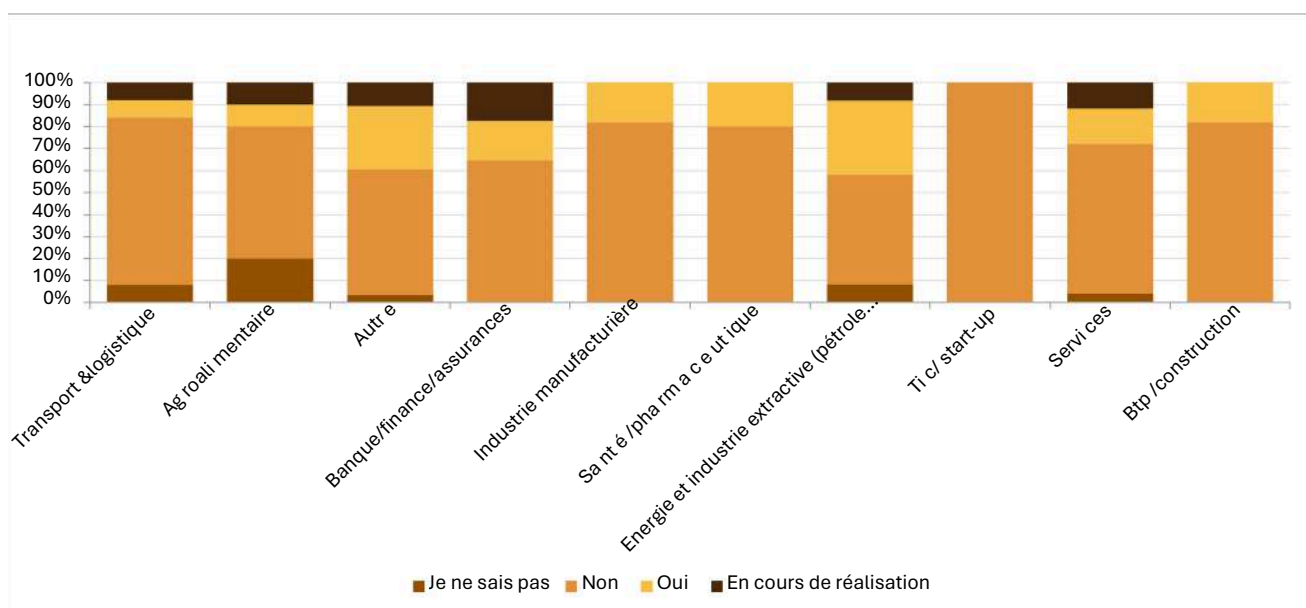
En Côte d'Ivoire, seuls **16%** des managers sont déjà formés à repérer les signaux de mal-être et **3%** sont en cours de formation, soit **19%** au total. Cette proportion montre une **prise de conscience encore limitée**, malgré la montée des enjeux liés à la santé mentale. La prévention reste le plus souvent informelle et dépendante de la sensibilité individuelle des encadrants.

### Dans les Autres Pays Africains, un Effort Plus Marqué

Dans les autres pays africains, 19% des entreprises ont déjà formé leurs managers et **13%** sont en phase de mise en œuvre, soit **32%** au total. Cette différence souligne une **avancée plus tangible vers une culture managériale attentive au bien-être**, souvent favorisée par les exigences de conformité et les standards internationaux des grandes organisations.

### Des Secteurs en Retard et Quelques Pionniers

Les secteurs **énergie/extractive (45%)** et **banque/finance (35%)** montrent des initiatives encourageantes, traduisant une volonté d'intégrer la santé mentale dans le management de proximité. En revanche, des domaines comme le **transport/logistique (16%)**, les **services (28%)**, ou le **BTP (18%)** accusent un net retard, révélant la **difficulté à inscrire la prévention du mal-être dans la formation managériale de base**.





## Question 33

**Les sujets de stress ou de charge mentale sont-ils discutés par la direction de votre entreprise ?**

### **Le Stress au Travail Devient un Sujet de Dialogue : 45% des Entreprises l'Abordent Déjà ou S'y Engagent**

Globalement, **45%** des entreprises déclarent que les sujets liés au **stress ou à la charge mentale** sont discutés au sein de la direction ou font l'objet d'une démarche en cours. Ce résultat témoigne d'une **évolution notable des pratiques managériales**, où la santé mentale commence à être reconnue comme un enjeu stratégique de performance durable.

### **En Côte d'Ivoire, une Prise en Compte Encore Prudente**

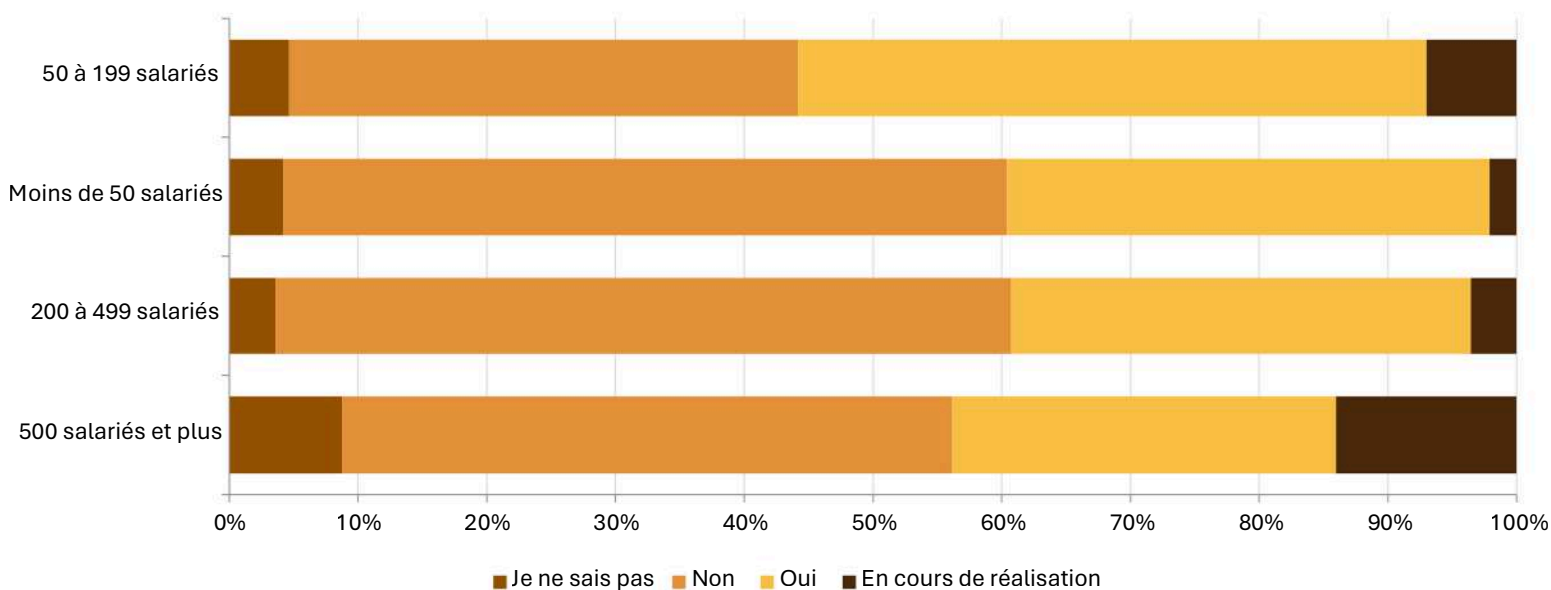
En Côte d'Ivoire, **34%** des entreprises abordent ouvertement ces sujets et **7%** sont en phase de mise en place, soit **41%** au total. Ce niveau, encore en deçà de la moyenne globale, traduit une **sensibilisation croissante mais encore timide** à la charge mentale, souvent freinée par la culture de la performance et le manque d'outils de suivi psychologique.

### **Dans les Autres Pays Africains, un Niveau Légèrement Supérieur**

Dans les autres pays africains, **32%** des entreprises discutent déjà de ces questions et **6%** sont en cours de déploiement, soit **38%** au total. Ce taux, proche de celui de la Côte d'Ivoire, révèle une **convergence régionale** vers une meilleure prise en compte du bien-être mental, particulièrement dans les grandes structures et les filiales de groupes internationaux.

### **Les Entreprises de Taille Moyenne en Avant-Garde**

Les **entreprises de 50 à 199 salariés (52%)** et celles de **500 salariés et plus (50%)** se montrent les plus proactives sur ces sujets. À l'inverse, les **petites entreprises (40%)** et les **structures de 200 à 499 salariés (39%)** abordent encore rarement ces thèmes de manière formelle, illustrant la **difficulté d'intégrer la santé mentale dans la gouvernance quotidienne**.





## Question 34

Une politique de prévention du burn-out est-elle déployée ?

### La Prévention du Burn-Out, Encore Marginale : 27% des Entreprises Ont Déjà Agi ou Sont en Cours de Déploiement

Globalement, seules **27%** des entreprises déclarent avoir mis en place ou être en train de déployer une **politique de prévention du burn-out**. Ce faible taux traduit une **prise de conscience encore** récente du phénomène, malgré la montée visible du stress et des risques psychosociaux dans les environnements professionnels africains.

### En Côte d'Ivoire, la Prévention Reste à Structurer

En Côte d'Ivoire, **12%** des entreprises disposent déjà d'une politique dédiée et **5%** sont en cours de mise en oeuvre, soit **17%** au total. Cette proportion souligne un **retard significatif** en matière de prévention du burn-out, la majorité des structures se limitant encore à une gestion réactive plutôt qu'à une approche systémique de la santé mentale au travail.

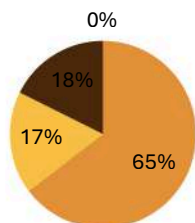
### Dans les Autres Pays Africains, une Avancée Plus Marquée

Dans les **autres pays africains**, **20%** des entreprises ont déjà déployé une politique et **8%** sont en cours, soit **28%** au total. Cette avance, bien que modeste, reflète une **sensibilisation croissante dans les organisations plus structurées**, notamment les filiales de multinationales où la prévention du stress est intégrée aux politiques globales de bien-être.

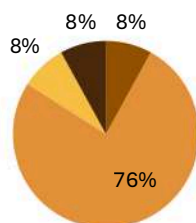
### Des Secteurs Peu Engagés, mais Quelques Initiatives Exemplaires

Les secteurs "**Autre**" (**38%**), **services** (**24%**) et **énergie/extractive** (**31%**) montrent les démarches les plus visibles, souvent portées par des cadres RH sensibilisés à la QVT. À l'inverse, des domaines tels que **l'agroalimentaire**, le **BTP** ou la **santé** restent très peu engagés, révélant une **faible institutionnalisation de la prévention du burn-out** malgré leur exposition élevée au stress opérationnel.

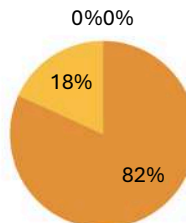
Banque/finance/assurances



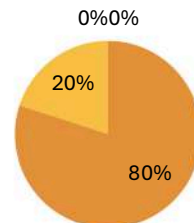
Transport & logistique



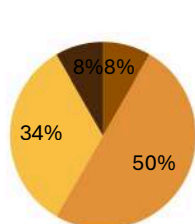
Industrie manufacturière



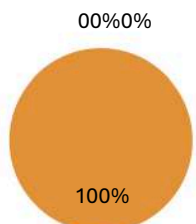
Santé/pharmaceutique



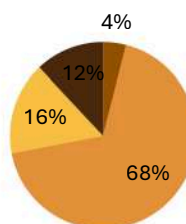
Energie et industrie extractive



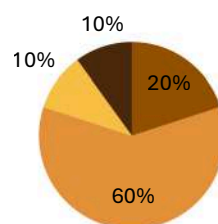
Tic/start-up



Services



Agroalimentaire



■ Je ne sais pas ■ Non ■ Oui ■ En cours de réalisation





## THÉMATIQUE 7 : RELATION RH, MANAGERS & DIRIGEANTS

Comment travaillent-ils ensemble ?

Entre les RH, les managers et les dirigeants, il y a parfois un fossé plus qu'un couloir.

Chacun parle de performance, mais pas toujours le même langage. Les RH portent la vision humaine, les managers la pression du terrain, les dirigeants la rentabilité. Entre ces trois forces, il faut créer de l'alignement, pas de la tension.

Le Baromètre RH 2025 révèle que cette relation reste fragile : les RH sont souvent perçus comme des gestionnaires plus que comme des stratèges, et les managers, laissés seuls face à la complexité humaine du quotidien.

Pourtant, quand la confiance circule, tout change. Les décisions deviennent plus cohérentes, les collaborateurs mieux compris, et la culture d'entreprise gagne en force.

Le défi des RH africains est clair : réaffirmer leur place autour de la table de décision, non pas en revendiquant, mais en démontrant. Démontrer que la stratégie n'est pas que financière — elle est aussi humaine.

L'avenir du travail africain se jouera dans cette alliance : RH, managers et dirigeants parlant enfin d'une même voix.



## Question 35

**Les RH collaborent-ils régulièrement avec les managers sur les sujets liés globalement aux salariés ?**

**La Collaboration RH–Managers Devient la Norme : 84% des Entreprises la Pratiquent ou la Structurent**

Globalement, **84%** des organisations déclarent que les **RH collaborent régulièrement avec les managers** sur les sujets liés aux salariés, ou qu'une telle dynamique est en cours d'installation. Ce chiffre confirme la **maturité croissante des pratiques RH**, où le dialogue et la coresponsabilité managériale deviennent essentiels à la performance collective.

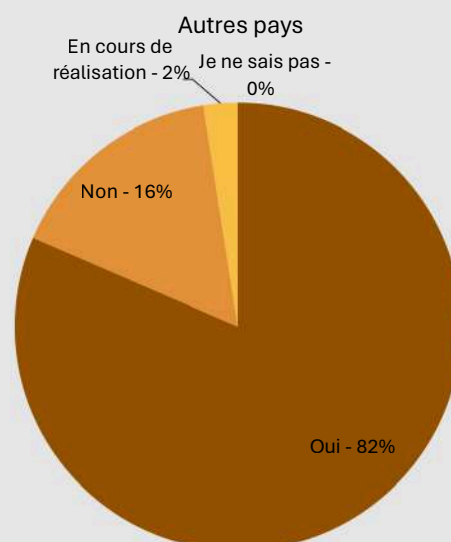
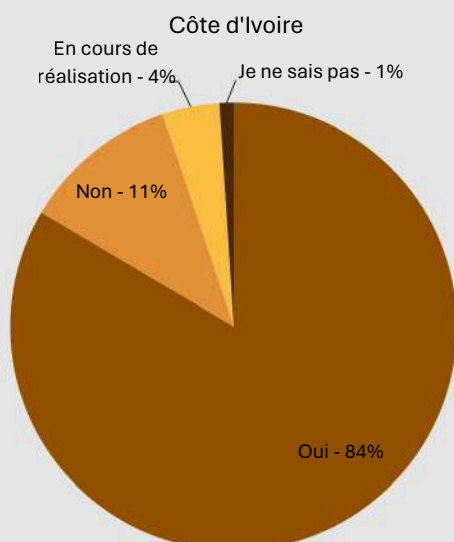
**En Côte d'Ivoire, une Collaboration Solide et Ancrée**

En Côte d'Ivoire, **81%** des professionnels RH déclarent collaborer régulièrement avec les managers, et **4%** sont en phase de formalisation, soit **85%** au total. Cette

tendance témoigne d'une **forte intégration des fonctions RH dans la gouvernance opérationnelle**, favorisant la cohérence des décisions, la réactivité et la proximité avec les équipes.

**Dans les Autres Pays Africains, une Pratique Bien Établie**

Dans les **autres pays africains**, **66%** des entreprises collaborent déjà activement et **2%** sont en cours de structuration, soit **68%** au total. Cette proportion, bien que légèrement inférieure, confirme une **convergence régionale vers une gestion plus partagée des ressources humaines**, où les managers deviennent de véritables relais RH dans la conduite du changement et le suivi des collaborateurs.





## Question 36

Existe-t-il une vision commune entre RH, managers et direction ?

**68,5%** des répondants affirment qu'il existe une vision commune au sein de leur entreprise. C'est un signe fort : la transformation des organisations africaines ne repose plus seulement sur des décisions venues du sommet, mais sur un dialogue plus horizontal entre fonctions.

Pourtant, près d'un cinquième (**18,5%**) ne perçoivent pas encore cette cohérence, et **8 %** hésitent, signe que la vision partagée reste parfois un vœu pieux.

Ce résultat illustre la tension permanente entre le discours stratégique et sa traduction opérationnelle. Là où les directions formulent une ambition, les RH et les managers peinent parfois à la rendre vivante dans le quotidien.

La vraie question devient alors : comment faire de cette vision un moteur collectif, pas seulement une affiche sur les murs ?





## Question 37

**Les managers sont-ils formés aux fondamentaux RH ?**

À peine **43,8** % répondent « Oui ». Autrement dit, plus d'un manager sur deux en Afrique francophone exerce sans réelle formation RH.

C'est une donnée essentielle : le management africain reste encore largement intuitif, porté par le charisme ou l'ancienneté, plutôt que par des pratiques structurées.

L'absence de formation se traduit souvent par des maladresses dans la gestion des équipes : recrutements empiriques, feedbacks rares, peu de suivi post-intégration.

Mais un vent de changement souffle : 9,6 % des entreprises déclarent être « en cours » de structuration de cette montée en compétence. L'enjeu des prochaines années sera de professionnaliser le management intermédiaire, véritable courroie de transmission entre stratégie et terrain.





## Question 38

**Les RH sont-ils sollicités lors des décisions stratégiques ?**

Bonne nouvelle : 76 % répondent oui.

Ce chiffre montre que les RH ne sont plus cantonnés au rôle administratif ; ils participent désormais à la réflexion stratégique.

Cela traduit une évolution culturelle profonde. Le DRH devient un partenaire d'affaires, un acteur de la compétitivité et du sens.

Cependant, 11 % affirment ne pas être consultés, et 6 % ne savent pas répondre — preuve que le statut du RH “partenaire stratégique” reste encore fragile.

Dans certaines entreprises, l'invitation du RH à la table des décisions n'est pas encore synonyme d'influence réelle. La légitimité se gagne toujours sur le terrain, par la capacité à parler business, data et humain avec la même aisance.



## Question 39

**Des rituels de dialogue RH/Managers existent-ils ?**

54,2 % disent oui ; 28 % non ; 12 % sont en cours de mise en place.

Ce chiffre résume à lui seul l'état du dialogue managérial en Afrique : présent, mais encore fragile.

Les entreprises qui réussissent à instaurer ces rituels – points hebdos, cafés RH, feedbacks structurés – observent une baisse notable des tensions internes.

Mais là où ces espaces n'existent pas, le RH reste souvent dans une posture d'urgence, intervenant quand le conflit éclate plutôt que pour le prévenir.

Le dialogue, c'est la culture du lien ; et cette culture, encore jeune, se construit doucement mais sûrement.



## Question 40

**Disposez-vous d'un SIRH ou d'un outil digital RH ?**

54,5 % répondent oui, 28,4 % non, et 15 % sont en cours d'implémentation.

La digitalisation RH africaine avance, mais elle ne progresse pas à la même vitesse partout.

Les grandes entreprises et les groupes internationaux prennent l'avance, tandis que les PME, souvent freinées par le coût ou la complexité, observent encore à distance.

Cette fracture numérique reproduit une inégalité classique : celles des moyens.

Pourtant, derrière chaque SIRH se cache un potentiel immense : automatiser les tâches, fiabiliser les données, libérer du temps pour l'humain.

Le défi sera de rendre la technologie RH plus accessible, plus africaine, plus adaptée aux réalités locales.





## THÉMATIQUE 8 : UTILISATION DES SIRH

Les outils RH évoluent-ils au même rythme que les besoins ?

Les Systèmes d'Information RH (SIRH) promettent gain de temps, fiabilité et traçabilité.

Mais sur le terrain africain, la réalité est plus nuancée : entre solutions locales, budgets limités et faible culture digitale, la modernisation avance à pas mesurés.

Le Baromètre RH 2025 révèle une tendance encourageante : près de la moitié des entreprises utilisent déjà un outil RH, et beaucoup amorcent leur transition.

Mais le défi n'est plus seulement technologique — il est humain.

Car un SIRH n'est utile que s'il libère du temps pour l'essentiel : l'humain. Trop souvent, l'outil devient un but plutôt qu'un moyen, et la donnée un fardeau plutôt qu'un levier.

Pour les RH africains, la question n'est pas "faut-il se digitaliser ?" mais "comment digitaliser sans déshumaniser ?"

La vraie transformation RH, c'est celle qui combine la précision de la donnée et la chaleur de la relation.

Un bon SIRH ne remplace pas le jugement RH — il l'éclaire.





## Question 41

**Les absences, congés et entretiens sont-ils gérés via un outil ?**

52 % oui, 41 % non.

La bascule vers la gestion numérique est amorcée, mais pas encore stabilisée.

Les outils de suivi digital permettent pourtant de fluidifier le quotidien et de sécuriser les processus.

Les entreprises qui ont franchi le pas témoignent d'un gain de fiabilité et d'un allègement administratif notables.

Les autres naviguent encore à vue, entre feuilles Excel et validations papier, dans un environnement où chaque absence peut devenir un casse-tête administratif.



## Question 42

**Les données RH sont-elles utilisées pour piloter la performance ?**

72 % des répondants affirment utiliser leurs données RH pour éclairer leurs décisions.

Une véritable révolution silencieuse est en marche : le DRH s'appuie de plus en plus sur la data pour convaincre, mesurer et anticiper.

Mais attention : "utiliser" ne signifie pas "analyser".

Dans la plupart des cas, la donnée RH reste descriptive (nombre d'entrées, absences, turnover), rarement analytique ou prédictive.

Le prochain saut consistera à transformer cette masse de chiffres en indicateurs stratégiques : risques de départ, engagement, potentiel, performance.

Bref, à passer de la donnée à la décision intelligente.



## Question 43

### Existe-t-il un reporting RH automatisé ?

Seulement 40 % disent oui.

Là encore, le digital montre ses limites : de nombreuses entreprises continuent de produire leurs rapports manuellement.

Cette dépendance à l'excel ou à la saisie manuelle traduit souvent un manque d'intégration des outils.

L'automatisation n'est pas une fin en soi ; c'est une condition pour passer d'une logique de réaction à une logique d'anticipation.

Les directions qui franchiront ce cap pourront enfin libérer le RH de la paperasse pour le replacer dans son rôle stratégique.



## THÉMATIQUE 9 : CATALYSE OU RÉSISTANCE ?

### Comment les RH accompagnent-ils leurs organisations ?

Le changement n'est plus une étape. C'est un état permanent.  
Les organisations africaines, confrontées à la digitalisation, à l'IA, aux nouvelles attentes des talents et à la pression économique, vivent des mutations profondes.

Et les RH se retrouvent au cœur de cette tempête : facilitateurs, traducteurs, parfois pompiers.

Mais accompagner le changement, ce n'est pas simplement gérer une transition.

C'est préparer les esprits, ajuster les postures et créer l'adhésion.  
C'est transformer la peur en curiosité, la résistance en engagement.

Le Baromètre RH 2025 montre que les RH africains sont conscients de ce rôle pivot, mais souvent peu outillés pour l'exercer.

Manque de formation en conduite du changement, faible culture du feedback, communication descendante : les blocages persistent.

Pourtant, là où les RH s'imposent comme catalyseurs, les transformations réussissent mieux.

Parce qu'ils savent écouter avant d'imposer, co-crée avant de décider.

Accompagner le changement, c'est le cœur du leadership RH africain de demain : humain, agile, enraciné.





## Question 44

**La fonction RH est-elle impliquée au niveau du comité de direction ?**

68,5 % répondent oui.

Le symbole est fort : les RH s'assoient désormais à la table où tout se décide.

Mais l'enjeu n'est plus d'être présents, il est d'être écoutés.

Le futur du RH africain sera celui d'un leader d'influence, capable de peser dans les arbitrages, de traduire la stratégie en expériences humaines concrètes, et de mesurer l'impact de chaque décision sur le climat social.

La place est acquise ; il faut désormais y laisser une empreinte.



## THÉMATIQUE 10 : SANTÉ MENTALE DES RH

Qui prend soin de ceux qui prennent soin des autres ?

Ils écoutent, accompagnent, apaisent.

Les RH sont les premiers témoins des tensions, des épuisements et des crises silencieuses. Mais derrière leur posture de solidité, beaucoup portent une fatigue invisible.

Le Baromètre RH 2025 met en lumière une réalité souvent tue : les RH africains s'épuisent à vouloir tout porter.

Entre pression de la direction, attentes des collaborateurs et surcharge émotionnelle, ils manquent d'espaces pour déposer à leur tour.

Dans nos entreprises, la santé mentale des RH reste un angle mort.

Rarement évoquée, rarement mesurée. Pourtant, comment promouvoir le bien-être sans le vivre soi-même ?

Prendre soin des RH, ce n'est pas un geste symbolique. C'est une condition de pérennité. Une reconnaissance de leur rôle essentiel dans la stabilité et la vitalité des organisations.

Le futur du travail africain dépend aussi de cela : des RH en bonne santé, alignés et soutenus.



## Question 45

### Santé mentale et bien-être des RH

Ici, le baromètre tire la sonnette d'alarme.

Plus de la moitié des professionnels RH avouent ressentir une forte charge mentale, souvent due à la pression, la solitude du poste et la responsabilité émotionnelle d'accompagner les autres.

À peine 40 % disent que le sujet du bien-être RH est reconnu en interne.

Moins d'un tiers bénéficient de moments de régulation ou de ressources dédiées à leur équilibre personnel.

Cette réalité met en lumière un paradoxe cruel : ceux qui prennent soin des autres ne sont pas toujours pris en charge eux-mêmes.

Le bien-être RH doit désormais être intégré comme un pilier stratégique, pas comme un luxe.

Car un RH épuisé, c'est une entreprise qui s'essouffle.



## THÉMATIQUE 10 : IRP & REPRESENTATION SOCIALE

Le baromètre met en lumière une dynamique claire : les entreprises reconnaissent l'importance du CSST et des Délégués du Personnel, mais leur rôle reste encore largement sous-exploité.

Tendances clés observées :

1. Une écoute encore incomplète.

Les DP recueillent la majorité des préoccupations terrain, mais leurs alertes ne sont pas toujours intégrées dans la décision RH.

Résultat : les tensions remontent tard et se cristallisent.

2. Un CSST présent... mais pas pleinement activé.

La structure existe, mais ses missions (prévention, santé mentale, sécurité, qualité de vie au travail) restent peu pilotées.

La prévention est donc encore plus réactive que proactive.

3. Là où le dialogue est réel, la paix sociale s'installe.

Les entreprises qui consultent régulièrement les IRP affichent un climat social plus stable et une meilleure qualité de vie au travail.

La corrélation est nette : dialoguer apaise.

En résumé :

Le CSST et les Délégués du Personnel ne sont pas de simples contre-pouvoirs : ce sont des partenaires clés du climat social. Renforcer leur rôle, c'est sécuriser l'entreprise, anticiper les crises et solidifier la confiance interne.





## Question 46

### Dialogue social et IRP

Le dialogue social est présent, mais souvent timide.

La plupart des entreprises disposent de délégués du personnel ou de comités CHSCT/CSST, mais la fréquence des réunions reste limitée (1 à 5 par an).

Dans beaucoup de structures, ces espaces de concertation demeurent formels, plus subis que vécus.

Pourtant, quand il est vivant, le dialogue social devient une arme de stabilité et de confiance.

La clé ? Passer de la représentation à la participation ; impliquer réellement les collaborateurs dans les décisions, et non simplement les informer.



## Question 47

Existe-t-il un CSST/CHSCT dans votre entreprise ?

**La Sécurité et la Santé au Travail se Structurent : 67% des Entreprises Disposent d'un CSST/CHSCT ou Sont en Cours de Création**

Globalement, **67%** des entreprises déclarent avoir mis en place un **Comité**

**de Santé, Sécurité et des Conditions de Travail (CSST/CHSCT)** ou être en phase de constitution. Ce résultat témoigne d'une **prise de conscience accrue de la prévention des risques professionnels** et de la nécessité de formaliser la gouvernance en matière de bien-être au travail.

**En Côte d'Ivoire, une Conformité en Forte Progression.**

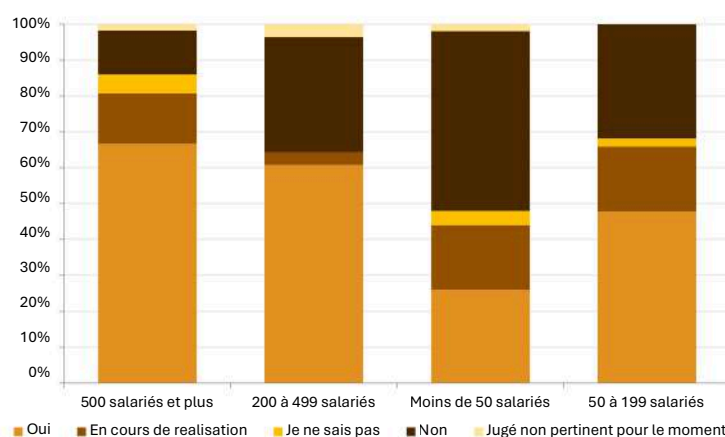
En Côte d'Ivoire, **54%** des organisations disposent déjà d'un CSST/CHSCT et **15%** sont en cours de création, soit **69%** au total. Cette dynamique reflète la **montée en puissance des obligations réglementaires** et une volonté réelle d'intégrer la santé et la sécurité au cœur des politiques RH et sociales.

**Dans les Autres Pays Africains, une Situation Similaire mais Moins Uniforme**

Dans les **autres pays africains**, **35%** des entreprises disposent d'un CSST/CHSCT et **11%** sont en cours de mise en place, soit **46%** au total. Cette différence traduit une **mise en conformité encore inégale**, liée à la diversité des cadres législatifs et du niveau de formalisation des politiques de santé au travail.

**Les Grandes Entreprises, Moteurs de la Structuration**

Les **entreprises de 500 salariés et plus (77%)** et celles de **200 à 499 salariés (68%)** se distinguent par une forte conformité. À l'inverse, les structures de **moins de 50 salariés (44%)** et de **50 à 199 salariés (67%)** accusent un retard, soulignant la **nécessité d'accompagnement pour généraliser les dispositifs de prévention et de dialogue social.**





## Question 48

Est-il fonctionnel ?

**Des Comités de Sécurité Majoritairement Actifs : 63% des Entreprises les Jugent Fonctionnels ou en Cours**

Globalement, **63%** des entreprises déclarent disposer d'un **CSST/CHSCT fonctionnel ou en cours d'opérationnalisation**. Ce résultat traduit une **progression concrète dans la mise en œuvre effective** des structures de santé et sécurité au travail, au-delà de leur simple existence administrative.

**En Côte d'Ivoire, une Fonctionnalité Bien Établie mais Inégale**

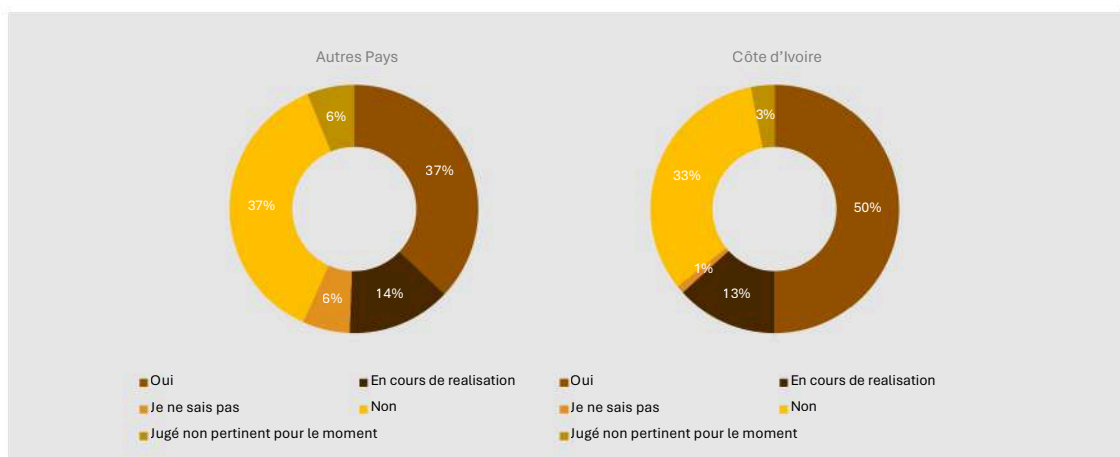
En Côte d'Ivoire, **49%** des entreprises affirment que leur comité est pleinement fonctionnel et **13%** sont en phase d'activation, soit **62%** au total. Cette proportion témoigne d'un **engagement réel en matière de santé et sécurité**, même si un tiers des organisations reconnaissent encore un comité inactif ou symbolique, révélant un **écart entre mise en place et animation effective**.

**Dans les Autres Pays Africains, un Niveau Comparable**

Dans les **autres pays africains**, **30%** des entreprises disposent d'un CSST/CHSCT opérationnel et **11%** sont en cours de mise en œuvre, soit **41%** au total. Ce résultat, légèrement inférieur, illustre une **progression plus progressive**, souvent conditionnée par la taille des entreprises et le degré d'exigence réglementaire locale.

**Une Étape Clé vers la Maturité Sociale des Organisations.**

Ces données confirment que la **fonctionnalité des comités de santé et sécurité** constitue désormais un **indicateur clé de maturité sociale**, traduisant la capacité des entreprises africaines à passer de la conformité formelle à une **gouvernance active du bien-être et de la prévention au travail**.





# Conclusion

Ce baromètre dessine le portrait d'un écosystème RH africain en transition :

plus stratégique, plus digital, plus conscient de ses fragilités humaines.

Mais aussi encore inégal dans sa maturité, oscillant entre innovation et inertie.

Le souffle du changement est bien là :

celui d'un RH qui veut peser dans la stratégie, se digitaliser sans se déshumaniser, et trouver enfin l'équilibre entre performance et bien-être.

Les prochaines années seront celles de la consolidation : passer du "faire" au "incarner", du discours à la culture.





# **ANALYSE CONCLUSION : ANALYSE GLOBALE DU BAROMÈTRE RH AFRIQUE 2025**

Qui prend soin de ceux qui prennent soin des autres ?

Ils écoutent, accompagnent, apaisent.

Les RH sont les premiers témoins des tensions, des épuisements et des crises silencieuses. Mais derrière leur posture de solidité, beaucoup portent une fatigue invisible.

Le Baromètre RH 2025 met en lumière une réalité souvent tue : les RH africains s'épuisent à vouloir tout porter.

Entre pression de la direction, attentes des collaborateurs et surcharge émotionnelle, ils manquent d'espaces pour déposer à leur tour.

Dans nos entreprises, la santé mentale des RH reste un angle mort. Rarement évoquée, rarement mesurée. Pourtant, comment promouvoir le bien-être sans le vivre soi-même ?

Prendre soin des RH, ce n'est pas un geste symbolique. C'est une condition de pérennité. Une reconnaissance de leur rôle essentiel dans la stabilité et la vitalité des organisations.

Le futur du travail africain dépend aussi de cela : des RH en bonne santé, alignés et soutenus.



# Tendances RH 2025–2026

Le Baromètre RH Afrique 2025 révèle un continent en pleine transition : les entreprises africaines passent d'une logique administrative à une logique profondément humaine.

Les tendances sont nettes : le respect du candidat, l'expérience collaborateur, la santé mentale, la mobilité interne et le dialogue social deviennent les nouveaux marqueurs de performance.

La digitalisation progresse, mais elle ne remplace pas le lien : les RH veulent des SIRH plus simples, plus utiles, et surtout plus humains.

La conduite du changement, elle, devient un impératif : on n'avance plus sans expliquer, écouter et aligner.

Et au cœur de tout cela, une évidence : les RH africains ne veulent plus "gérer des ressources", ils veulent transformer des vies.

2026 sera l'année où leur rôle deviendra stratégique, visible et enfin reconnu.

