

En partenariat avec :



# Think & Lead BY Future of Work Forum Africa



Présentation du livre blanc à l'issue de Future of work forum africa du 16 et 17 mai 2024

**THE**  
**FUTURE**  
**OF WORK**  
**FORUM AFRICA**

# TABLE DE CONTENU

**4**

**À Propos du Future of Work Forum Africa**

**6**

**À Propos de ESCA Ecole de Management**

**8**

**Résumé Exécutif**

**10**

**À Propos des Auteurs**

**16**

**Nouveaux Modèles de Travail :  
Vers un Équilibre entre Flexibilité  
et Productivité**

**33**

**Inclusion, Diversité et Engagement :  
Fondements du Futur du Travail  
en Afrique**

**48**

**Entrepreneuriat et Leadership Féminin :  
Défis et Opportunité en Afrique**

**64**

**Impact des Perturbations  
Géopolitiques et Environnementales  
sur l'Avenir du Travail**

**77**

**Conclusion Générale**

# THE FUTURE OF WORK FORUM AFRICA

## À Propos du Future of Work Forum Africa

Le Future of Work Forum Africa est une initiative pionnière dédiée à l'exploration des transformations du monde du travail en Afrique. Fondé par Amal L. Alami, Wassila Kara, et Wissal Assemmar, ce forum vise à inspirer, innover et marquer les esprits en encourageant la réflexion et la discussion sur les défis actuels et futurs du travail sur le continent.

La première édition s'est tenue les 16 et 17 mai 2024 à l'Anfa Park Expo de Casablanca, réunissant des professionnels, experts et leaders d'opinion pour discuter des environnements de travail plus durables, épanouissants et adaptés à notre époque. Les thèmes abordés incluaient l'automatisation, l'intelligence artificielle, le télétravail, le travail indépendant, la transformation numérique des entreprises, ainsi que l'équilibre entre vie professionnelle et personnelle, la formation continue et l'adaptation aux nouvelles compétences et exigences du marché.

Le forum s'est structuré autour de deux axes principaux :

### Émergence



Nouvelles dynamiques professionnelles, modes collaboratifs innovants, nouveaux métiers et compétences au sein de l'entreprise.

### Engagement



Implication des travailleurs dans la co-crédation de solutions innovantes, inclusion, impact social et environnemental, et nouvel idéal de vie professionnelle.



Des conférences, tables rondes et ateliers participatifs ont permis aux participants d'explorer les tendances émergentes et les meilleures pratiques, tout en découvrant les dernières innovations et solutions RH présentées par les exposants.

Fort de son succès, le Future of Work Forum Africa prévoit d'organiser des éditions dans d'autres villes africaines à partir de 2025, consolidant ainsi sa position en tant que plateforme incontournable pour façonner l'avenir du travail en Afrique.



**Future Of Work Forum Africa**



# À Propos de ESCA École de Management

Fondée en 1992, l'ESCA École de Management s'est imposée comme une institution académique prestigieuse en Afrique, dédiée à la formation des futurs leaders du continent. Basée à Casablanca, au cœur de Casablanca Finance City (CFC), l'ESCA bénéficie d'un positionnement stratégique en tant que pôle d'excellence académique et de connexion avec les acteurs économiques et financiers de la région. Reconnue pour son engagement profond envers le développement de l'Afrique, l'ESCA joue un rôle significatif dans des initiatives telles que le Business Schools for Climate Leadership (BS4CL) Africa, renforçant ainsi sa position de leader africain en matière de développement durable, d'entrepreneuriat et d'innovation.

Première école de management au Maroc et en Afrique francophone à obtenir l'accréditation AACSB, l'ESCA jouit d'une réputation internationale croissante. Pour la 12<sup>ème</sup> année consécutive en 2023, elle a maintenu sa position de meilleure école de commerce au Maroc et en Afrique francophone selon le classement Eduniversal, se classant également 3<sup>ème</sup> en Afrique.



Avec plus de 5 000 diplômés et une inscription annuelle de plus de 1 300 étudiants, l'ESCA favorise une forte présence mondiale grâce à son réseau de 135 partenaires internationaux de renom. Chaque année, elle accueille plus de 250 étudiants internationaux, offrant des programmes d'échange et des voyages d'études qui enrichissent sa communauté académique diversifiée.

Au cœur de sa mission, l'ESCA s'engage à produire des contributions intellectuelles ayant un impact significatif sur le Maroc et l'Afrique. Ses recherches couvrent des domaines cruciaux tels que la finance, la géopolitique, la géoéconomie, l'innovation et le développement durable, reflétant ainsi son dévouement à relever les défis les plus pressants du continent et à élaborer des solutions pour un avenir africain prospère.

En tant que **partenaire académique du Future of Work Forum Africa**, l'ESCA École de Management consolide son rôle de catalyseur des idées novatrices et de transformation en Afrique, contribuant activement à façonner le futur du travail sur le continent.



## Résumé Exécutif

Ce livre blanc, élaboré à partir des échanges et réflexions du Future of Work Forum Africa, explore les transformations majeures du monde du travail en Afrique, tout en offrant des perspectives stratégiques pour répondre aux défis et opportunités émergents. En partenariat avec ESCA École de Management, il propose une analyse approfondie des nouveaux modèles d'organisation du travail, des dynamiques d'inclusion et de diversité, du rôle de la technologie, et de l'impact des perturbations géopolitiques et environnementales.

Dans la première partie, le rapport examine l'évolution historique des modèles de travail et met en lumière la montée en puissance du travail hybride et à distance. Ces modèles, bien qu'offrant flexibilité et productivité accrues, posent des défis importants, notamment en termes de gestion interculturelle et d'équilibre entre vie professionnelle et personnelle. Des recommandations pratiques sont proposées pour optimiser ces modèles tout en préservant le bien-être des employés.

La deuxième partie met l'accent sur l'inclusion et la diversité, deux piliers essentiels pour le futur du travail en Afrique. Le livre blanc souligne l'importance de créer des environnements professionnels inclusifs, valorisant la richesse culturelle et l'engagement des collaborateurs. Des stratégies concrètes sont proposées pour renforcer ces aspects, contribuant à une main-d'œuvre plus équilibrée et innovante.

Le rôle central de l'entrepreneuriat et du leadership féminin est exploré dans la troisième partie, où les défis et opportunités liés à l'émancipation économique des femmes africaines sont discutés. Des recommandations spécifiques visent à lever les obstacles systémiques tout en renforçant les initiatives locales pour promouvoir l'entrepreneuriat féminin.

Enfin, la dernière partie aborde les perturbations géopolitiques et environnementales, en examinant leur impact sur les organisations et les travailleurs en Afrique. Le livre blanc plaide pour une approche collaborative et multidimensionnelle afin de gérer ces crises tout en construisant un avenir du travail durable et résilient.

À travers ces thématiques, ce livre blanc reflète l'engagement d'ESCA École de Management, partenaire académique du Forum, à accompagner les organisations africaines dans leur transformation et à inspirer des solutions innovantes, inclusives et adaptées aux spécificités du continent.



## À Propos des Auteurs

Les auteurs de ce livre blanc sont des experts dans leurs domaines respectifs, apportant des perspectives enrichissantes et complémentaires sur les transformations du monde du travail. Voici une présentation des contributeurs :



### Leila Naim

Docteure en socio-psychologie RH et Executive Coach, elle est une experte en communication, management, et ressources humaines. Professeure chercheuse à ESCA Ecole de Management, elle dirige le Master RH et le centre d'accompagnement des étudiants, tout en encadrant des travaux scientifiques novateurs. Conférencière TEDx, coach certifiée, et consultante, elle accompagne entreprises et individus sur des thématiques clés comme le leadership et la gestion des émotions. Avec plus de 25 ans d'expérience, elle allie recherche académique et pratiques professionnelles pour transformer les organisations. Ses publications et interventions médiatiques renforcent son impact dans le développement des compétences et des talents.



### El Mehdi Es-sbaa

Est enseignant-chercheur et responsable de la filière International Business à ESCA École de Management. Titulaire d'un doctorat en sciences de gestion, il enseigne des disciplines telles que la stratégie globale et le management interculturel. Ses recherches se concentrent sur les déterminants de la performance des PME marocaines exportatrices et sur les facteurs influençant leur succès à l'international. Son expérience à l'ASMEX et sa participation à divers événements internationaux renforcent son expertise en management et internationalisation des entreprises.



## Hanane Ellioua

Est professeure et chercheuse à l'ESCA Ecole de Management, titulaire d'un doctorat en Gestion des ressources humaines en 2009 et un doctorat en psychologie sociale des organisations en 2016. Elle est spécialisée en comportement organisationnel, ressources humaines, neuro-management et performance organisationnelle. Ses recherches portent sur les pratiques RH à haute performance, l'engagement organisationnel, les comportements innovants en entreprise ainsi que les pratiques RH innovantes. Elle a également étudié la prise de décision et le rôle du neuro-leadership en management, avec de nombreuses publications dans des revues et conférences internationales. Actuellement, elle développe sa recherche dans l'axe de l'intelligence artificielle appliquée aux RH



## Ahmed Iraqi

Est enseignant-chercheur à ESCA École de Management, titulaire d'un doctorat en relations économiques internationales, complété par un postdoctorat en management stratégique et comportement organisationnel. Spécialiste en géoéconomie, nation branding, et transformation digitale, il est également auteur de plusieurs ouvrages et articles scientifiques. Fondateur du think-tank CENTRIS et de l'ONG APSOPAD International, il œuvre à promouvoir l'innovation et le changement organisationnel.



## Introduction Générale

Le livre blanc que nous vous proposons s'inscrit dans une réflexion approfondie sur le futur du travail en Afrique, en examinant les enjeux liés à l'intégration technologique, aux modèles de travail hybrides, à l'inclusion, à la diversité et à l'engagement des collaborateurs. Dans un contexte mondial en pleine mutation, l'importance de ces thématiques n'a jamais été aussi cruciale. En effet, les dynamiques sociopolitiques et économiques, telles que la mondialisation et les tensions géopolitiques, ainsi que l'impact des changements environnementaux, rendent nécessaire une réévaluation des pratiques organisationnelles et des attentes des travailleurs. En outre, l'émergence rapide de nouvelles technologies et d'innovations numériques transforme les modalités de travail, introduisant des défis et des opportunités sans précédent pour les entreprises africaines.

Cette dynamique nous pousse à nous interroger : comment les entreprises peuvent-elles non seulement s'adapter à ces évolutions, mais aussi en tirer parti pour favoriser un environnement de travail inclusif et productif ? De ce fait, il devient impératif d'explorer des solutions qui permettent aux organisations de naviguer dans un paysage professionnel toujours plus complexe.

Face à ce contexte, les entreprises africaines doivent naviguer à travers plusieurs enjeux complexes. Parmi ces défis, la nécessité d'adapter les pratiques managériales aux attentes d'une main-d'œuvre jeune et diversifiée se pose avec acuité. En effet, cette main-d'œuvre, majoritairement composée de jeunes générations, aspire à des environnements de travail flexibles et inclusifs. Parallèlement, l'intégration des nouvelles technologies dans les processus de travail soulève des questions sur les compétences à acquérir et les formations à mettre en place.

La question centrale que ce livre blanc souhaite explorer est la suivante : Comment les entreprises africaines peuvent-elles façonner le futur du travail en intégrant des leviers tels que l'inclusion, la diversité, l'intégration technologique, les modèles de travail hybrides et un leadership adapté, tout en répondant aux défis géopolitiques et environnementaux ?

Pour répondre à cette problématique, il est crucial de comprendre que les organisations qui échouent à s'adapter à ces changements non seulement risquent de perdre leur potentiel d'innovation, mais aussi de se heurter à des difficultés de rétention des talents. Ainsi, cette problématique mérite d'être abordée dans le cadre de ce livre blanc afin d'identifier des pistes de réflexion et d'action concrètes.



L'objectif de ce livre blanc est de fournir une analyse approfondie des stratégies et des meilleures pratiques que les entreprises africaines peuvent adopter pour façonner le futur du travail. À travers l'exploration de thématiques telles que l'inclusion, la diversité, l'intégration technologique, les modèles de travail hybrides, et le leadership adaptatif, ce document cherche à identifier des leviers organisationnels qui permettront aux entreprises de répondre efficacement aux défis géopolitiques et environnementaux contemporains. En éclairant ces enjeux et en formulant des recommandations pratiques, ce livre blanc se positionne comme une ressource essentielle pour les dirigeants et professionnels souhaitant innover et améliorer leur performance dans un paysage professionnel en pleine transformation.

Ce document propose également des solutions concrètes et adaptées aux spécificités du continent afin de guider les actions futures des entreprises. En tenant compte des contextes culturels, économiques et sociaux uniques à chaque région d'Afrique. Dans cette optique, des exemples de bonnes pratiques seront présentés, illustrant comment certaines entreprises ont réussi à naviguer dans les défis actuels tout en maximisant leur potentiel d'innovation.

Enfin, les résultats escomptés pour le lecteur incluent une compréhension approfondie des enjeux liés à l'intégration de ces éléments et des actions pratiques à envisager pour optimiser la performance et favoriser un climat de travail positif. En résumé, notre but est de donner aux entreprises africaines les outils nécessaires pour naviguer dans le nouveau monde du travail en se basant sur des exemples concrets et des meilleures pratiques.

Ce livre blanc s'adresse à un large éventail de lecteurs, incluant des professionnels du secteur, des décideurs politiques, des chercheurs en sciences sociales et

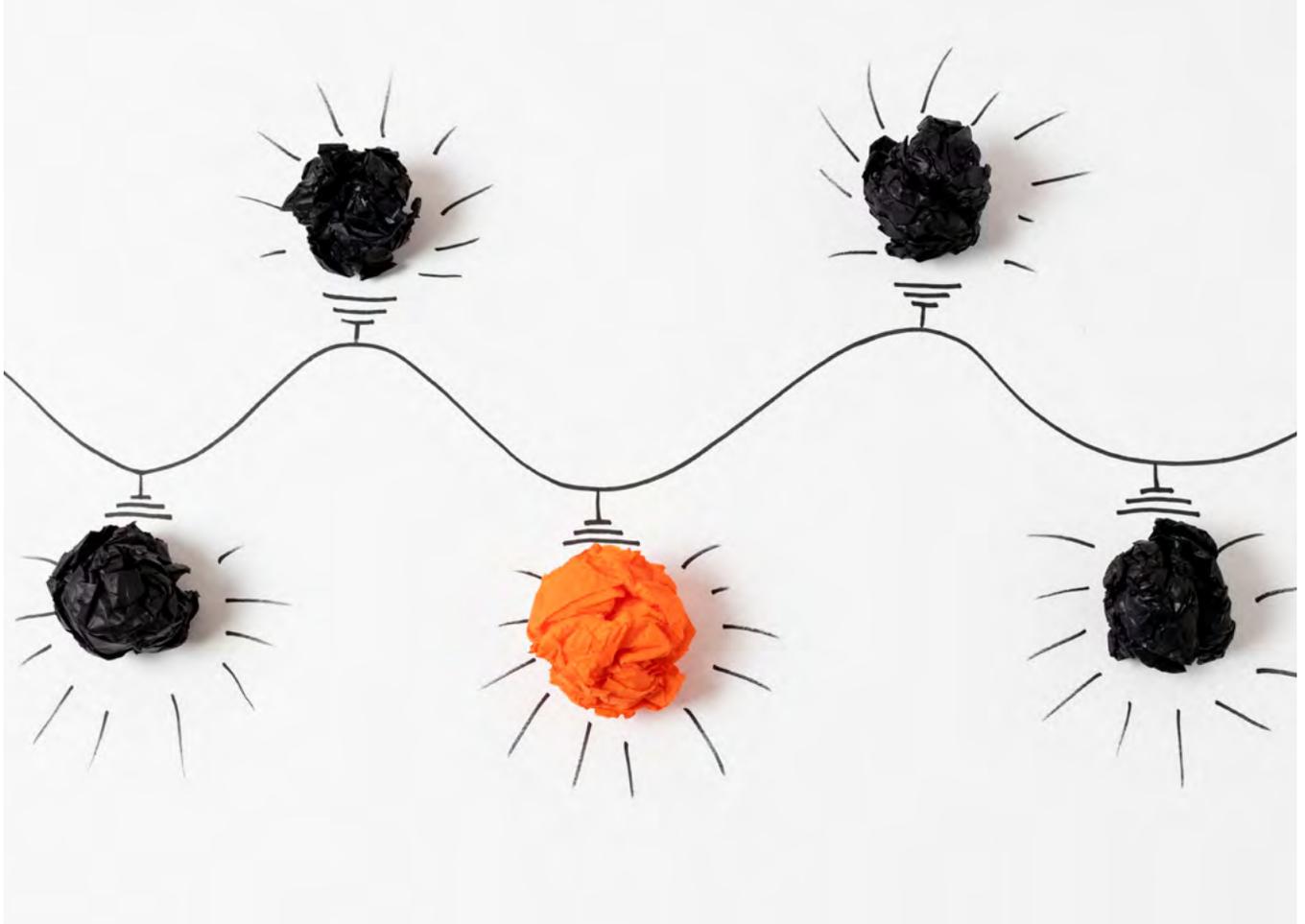


en gestion, ainsi que des étudiants en ressources humaines. Il est essentiel que ces groupes s'engagent activement avec le contenu, car leur implication contribuera à la transformation des pratiques dans leurs organisations respectives. En effet, les politiques et stratégies élaborées par ces lecteurs peuvent avoir un impact direct sur l'avenir du travail en Afrique, façonnant non seulement le paysage professionnel, mais aussi les comforts socio-économiques des communautés.

Le document est structuré en plusieurs sections distinctes, chacune jouant un rôle clé dans l'analyse des différentes dimensions du futur du travail. Nous traiterons d'abord de l'intégration technologique et de l'apprentissage continu, où nous mettrons en évidence l'importance de former les employés aux nouvelles technologies et de promouvoir la montée en compétences. Ensuite, nous aborderons les modèles de travail à distance et hybrides, afin d'explorer les meilleures pratiques qui permettent de répondre à l'évolution des besoins des collaborateurs en matière de flexibilité. Nous consacrerons également une section à la diversité, à l'inclusion et à l'engagement des collaborateurs. Cette partie mettra en avant comment ces concepts connectés contribuent à la performance globale des entreprises. Il sera ainsi possible d'illustrer comment un environnement de travail inclusif non seulement renforce l'engagement des employés, mais stimule également la créativité et l'innovation.

Nous examinerons ensuite le leadership et l'entrepreneuriat modernes, qui sont des leviers essentiels pour la croissance et l'innovation en Afrique. Cette section se penchera sur les nouvelles compétences et approches nécessaires pour naviguer dans un paysage professionnel en évolution rapide et comment les leaders peuvent inspirer et mobiliser leurs équipes vers des objectifs communs.





Enfin, nous aborderons les perturbations géopolitiques et environnementales et leur impact sur l'avenir du travail. Dans cette partie, nous analyserons comment les entreprises peuvent anticiper et répondre aux défis liés à ces changements, tout en intégrant des stratégies de durabilité au cœur de leurs opérations.

Chaque section a été conçue pour contribuer à la thématique générale en fournissant des recommandations pratiques fondées sur les meilleures pratiques et les connaissances recueillies lors des discussions au Future of Work Forum Africa. De cette manière, nous espérons créer une ressource précieuse qui permettra aux entreprises de mettre en œuvre des solutions pertinentes et adaptées.

Il est essentiel de concevoir un avenir dans lequel l'intégration technologique, l'inclusion, la diversité, l'engagement des collaborateurs, l'entrepreneuriat et le leadership se manifestent comme des piliers fondamentaux de la performance organisationnelle et de l'innovation. Ces valeurs ne doivent pas être considérées comme de simples objectifs à atteindre, mais plutôt comme des catalyseurs déterminants pour promouvoir un développement durable à l'intérieur d'un contexte professionnel de plus en plus complexe et interconnecté. Par conséquent, il est impératif pour les entreprises d'adopter des stratégies intégrées qui exploitent pleinement ces dimensions, afin de faire face aux défis contemporains et d'optimiser leur potentiel de croissance sur le marché mondial.

Nous sommes convaincus que les meilleures pratiques émergentes, alliées à la richesse de la recherche, peuvent donner naissance à un avenir du travail qui non seulement soutient la performance économique, mais qui favorise également une société plus équitable et inclusive.



# Nouveaux Modèles de Travail : Vers un Équilibre entre Flexibilité et Productivité



Dr. El Mehdi Es-sbaa



*“Soutenons ensemble le Maroc, créons ensemble le Maroc, et consommons Marocain pour une création de valeur nationale.”*

**Salma Bensaïd**<sup>1</sup>



L’avenir du travail est de plus en plus façonné par des modèles flexibles qui remettent en question les arrangements traditionnels de l’espace et du temps de travail. Les modèles de travail hybride et à distance, qui se sont largement développés au cours des dernières années, illustrent ce changement fondamental. Le travail flexible, qui englobe des arrangements permettant une certaine autonomie quant au lieu, au moment et à la manière de travailler, représente une réponse aux évolutions technologiques rapides et à la mondialisation croissante.

La pandémie de COVID-19 a accéléré cette transformation, forçant de nombreuses organisations à repenser leurs pratiques de travail. Comme l’a observé **Lamia Merzouki**<sup>2</sup>, cette période a marqué un tournant pour les entreprises, qui doivent désormais répondre aux attentes croissantes de générations de travailleurs plus exigeants.

**1 - Salma Bensaïd** est la fondatrice de Dialna Maroc, une plateforme dédiée à la valorisation de la culture et de l’artisanat marocains. À travers cette initiative, elle soutient les artisans locaux et facilite leur passage au numérique, contribuant ainsi à préserver les savoir-faire marocains.

**2 - Lamia Merzouki** est Directrice générale adjointe de Casablanca Finance City Authority (CFCA) depuis sa création en 2010. Forte d’une expérience antérieure en stratégie chez AKWA Group et de contributions au Plan Maroc Vert, elle est diplômée de l’ESSEC et de la Harvard Business School. Membre active du réseau Choiseul 100 Africa et co-leader du réseau Women Working for Change, elle est également présidente élue de l’Alliance mondiale des centres financiers internationaux (WAIFC) à partir de 2025.

**3 - Alexandre Stourbe** est l’ancien Directeur général du Lab RH, une association professionnelle qui accompagne la transformation et la digitalisation des fonctions Ressources Humaines. Au Lab RH, Stourbe a dirigé des initiatives reliant les innovateurs RH, soutenant l’acquisition et la gestion des talents, développant des réseaux d’apprentissage et favorisant un écosystème collaboratif pour les startups RH.

Le défi principal est de maintenir l'engagement et la motivation des employés dans un monde en mutation rapide. En parallèle, la transformation numérique est devenue un facteur décisif pour les organisations, un phénomène que souligne **Alexandre Stourbe** <sup>3</sup>, en affirmant que "la transformation de la société découle de la transformation des entreprises".

En outre, la gestion interculturelle s'impose comme un pilier essentiel dans ce nouvel environnement professionnel. Avec la mondialisation accrue des effectifs, la compréhension des dynamiques culturelles devient primordiale pour garantir la réussite des modèles de travail hybrides et à distance. Les équipes, dispersées géographiquement, doivent naviguer entre différentes perspectives culturelles, nécessitant une gestion interculturelle efficace pour favoriser la collaboration et l'intégration. **Hicham Zouanat** <sup>4</sup>, met l'accent sur la nécessité de "transitions équitables" pour accompagner ces bouleversements mondiaux.

Au Maroc, cette évolution représente une opportunité unique pour promouvoir les valeurs locales au sein des organisations. Les espaces de travail peuvent devenir des vitrines du savoir-faire marocain, intégrant l'artisanat et les productions locales. Cela ne se limite pas à une simple amélioration fonctionnelle ou esthétique ; c'est un engagement profond envers une création de valeur durable, alignée sur les aspirations des managers et entrepreneurs marocains.

Cette section explorera les nouvelles formes de travail flexible, notamment le travail hybride et à distance, et analysera leurs répercussions sur les individus et les organisations. Nous mettrons en lumière l'impact de ces pratiques sur la performance organisationnelle, les dynamiques interculturelles et l'équilibre travail-vie personnelle. Enfin, les avancées technologiques qui facilitent ces pratiques seront discutées, tout en abordant les défis et opportunités qu'elles présentent pour l'avenir du travail.

## 1. Perspective Historique sur les Modèles de Travail

Les modèles de travail traditionnels, caractérisés principalement par une présence physique dans les bureaux, ont dominé le paysage professionnel pendant des décennies. Avant l'ère numérique, la norme consistait en des horaires de travail fixes et une présence continue sur le lieu de travail, structure rigide qui visait à optimiser la supervision directe et à favoriser une collaboration en personne. Ce cadre, associé à un lieu de travail centralisé, a longtemps été perçu comme essentiel pour assurer la productivité et renforcer la cohésion des équipes.



*"Ces dernières années, nous avons assisté à la démonopolisation de la connaissance, suivie d'une quête d'expertise. Avec l'IA générative, ce qui nous reste, c'est l'humanité."* –

**Oussama Esmili** <sup>5</sup>



**4 - Hicham Zouanat** est le président de la Commission sociale de la Confédération Générale des Entreprises du Maroc (CGEM). En 2023, il est devenu le premier Marocain nommé membre titulaire du Conseil d'administration de l'Organisation Internationale du Travail (OIT). En juin 2024, il a été réélu à l'unanimité à ce poste, reflétant la reconnaissance de sa contribution sur des sujets tels que le dialogue social et l'économie informelle. Parallèlement, il occupe le poste de vice-président Afrique au sein de l'Organisation Internationale des Employeurs (OIE).

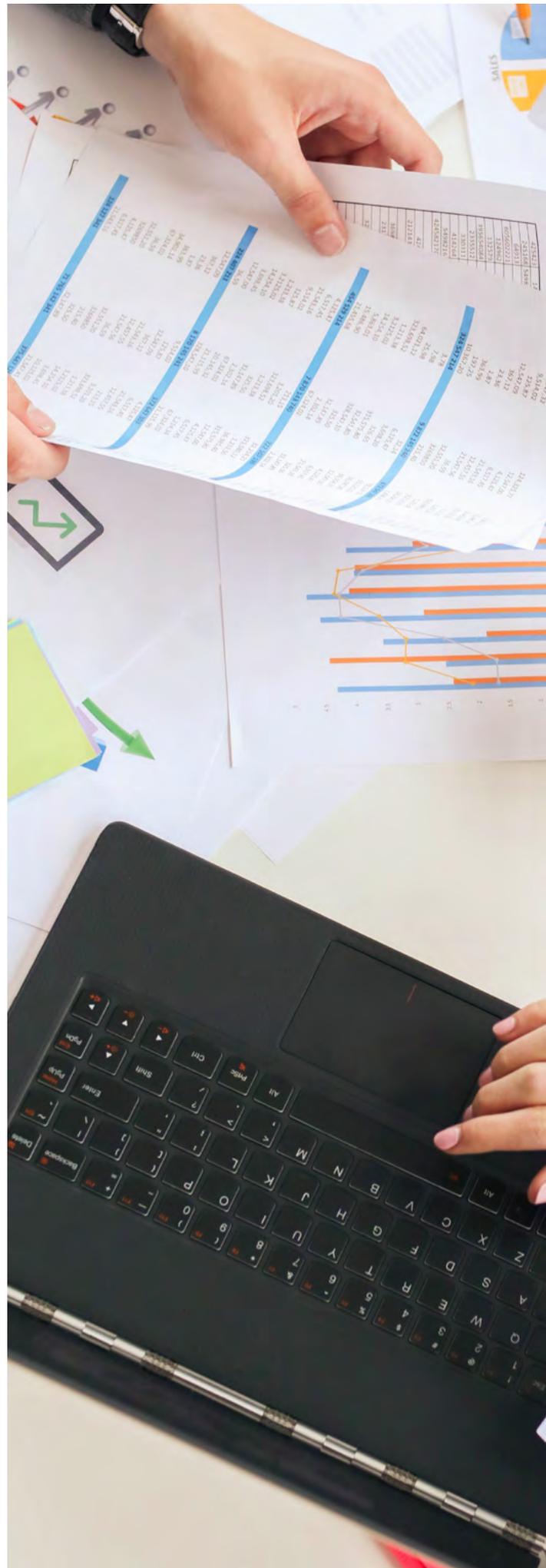
**5 - Oussama Esmili** est cofondateur et directeur général d'IDEO Factory, une entreprise marocaine de digital learning fondée en 2006. Sous sa direction, IDEO Factory s'est étendue en Afrique, soutenant de nombreux projets de formation à distance.

Les modèles traditionnels de travail reposaient sur l'idée que la présence physique au bureau était indispensable pour maintenir la productivité et le contrôle. Les employés étaient souvent tenus de respecter des horaires fixes, de 9h à 17h par exemple, et de se rendre sur leur lieu de travail quotidiennement. Cette structure rigide visait non seulement à maximiser la supervision directe des employés par les managers, mais aussi à encourager une collaboration en face-à-face. Le bureau était perçu comme le centre névralgique où toutes les interactions importantes se déroulaient, où les équipes pouvaient échanger des idées instantanément, résoudre des problèmes en temps réel, et renforcer la culture d'entreprise.

Le cadre centralisé de travail avait également une dimension sociale significative. Les interactions informelles dans les espaces communs du bureau, comme les salles de pause et les "open spaces", jouaient un rôle crucial dans la construction des relations entre collègues et dans le renforcement de l'esprit d'équipe. Les managers et les dirigeants valorisaient ces échanges spontanés comme un moyen de promouvoir une culture d'entreprise cohérente et de maintenir un haut niveau d'engagement des employés.

L'avènement des technologies de l'information et des communications dans les années 1980 et 1990 a progressivement bouleversé cette dynamique. Les innovations comme les ordinateurs personnels, les courriels et l'Internet ont permis une décentralisation des tâches et facilité la communication à distance. Pourtant, ces technologies n'ont pas immédiatement renversé le modèle traditionnel, en grande partie en raison de la perception que la supervision directe et la collaboration en personne étaient des piliers indispensables de l'efficacité organisationnelle.

L'introduction des technologies de l'information a marqué un tournant dans le monde professionnel. Les ordinateurs personnels ont permis aux employés d'effectuer leurs tâches de manière plus autonome et efficace. L'email a facilité les échanges rapides d'informations, tandis qu'Internet a ouvert la voie à une recherche d'informations instantanée et à des possibilités de communication internationale. Malgré ces avancées, les organisations ont longtemps hésité à abandonner les modèles de travail traditionnels.





Les réticences à adopter pleinement ces nouvelles technologies étaient souvent liées à des préoccupations concernant la supervision et la gestion de la performance. Les dirigeants craignaient que le travail à distance et la décentralisation des équipes ne compromettent la capacité à surveiller directement les employés et à maintenir des niveaux élevés de collaboration. De plus, la culture de bureau traditionnel, avec ses interactions en personne, était perçue comme un facteur clé de la productivité et de l'efficacité, rendant difficile l'acceptation de modèles de travail plus flexibles.

Il a fallu attendre l'avènement de technologies encore plus avancées, telles que les plateformes de collaboration en ligne, les outils de gestion de projet numérique et les systèmes de communication en temps réel, pour que les organisations commencent à réévaluer les avantages de ces nouveaux modèles de travail. Le changement est devenu plus évident avec l'augmentation des demandes pour des horaires flexibles et des environnements de travail plus adaptés à la vie moderne, ainsi que la nécessité croissante de s'adapter aux conditions de travail changeantes telles que celles imposées par des crises globales comme la pandémie de COVID-19.

## Catalyseurs du Changement : Technologie et Pandémie

Deux forces majeures ont joué un rôle crucial dans la transformation des pratiques professionnelles : les avancées technologiques et la pandémie de COVID-19. La multiplication des outils de communication tels que les plateformes de vidéoconférence, les systèmes de gestion de projet en ligne, et les solutions de collaboration à distance ont permis aux organisations d'envisager des alternatives au modèle de travail traditionnel. Cependant, bien que ces technologies aient ouvert la voie au télétravail et au travail hybride, leur adoption généralisée demeurait lente avant 2020.

La pandémie de COVID-19 a brusquement accéléré cette adoption. Le télétravail, jusque-là perçu comme une option marginale, est devenu une nécessité opérationnelle pour la survie des entreprises. Ce passage forcé au télétravail a révélé des avantages significatifs tels que la flexibilité accrue, la réduction des coûts fixes, et une meilleure conciliation entre vie professionnelle et vie personnelle. Toutefois, ces changements ont également révélé des défis, en particulier dans la gestion de la performance à distance, le maintien de la cohésion d'équipe, et la préservation du bien-être des employés dans un contexte de travail isolé.

Avant la pandémie, les taux de télétravail étaient relativement faibles. En 2019, seulement 12 % des travailleurs britanniques travaillaient au moins un jour par semaine depuis chez eux, et 5 % principalement à domicile. En revanche, en juin 2020, au plus fort de la pandémie, près de 50 % de la main-d'œuvre britannique travaillait depuis chez elle au moins un jour par semaine, tandis que 38 % travaillaient exclusivement à distance. Ce changement drastique souligne l'impact de la crise sanitaire comme catalyseur d'une transformation profonde des pratiques professionnelles.

La pandémie a non seulement modifié les opérations des entreprises, mais aussi redéfini les attentes des employés. Certains dirigeants, comme Tim Cook d'Apple et Jamie Dimon de JPMorgan Chase, ont plaidé pour un retour complet au bureau. Néanmoins, une réversion totale au modèle traditionnel semble désormais improbable. Aux États-Unis, les prévisions indiquent qu'au moins 20 % des heures de travail resteront en télétravail à long terme, une tendance qui reflète la réalité d'un monde post-pandémie où la flexibilité est de plus en plus privilégiée.

Cette transition vers des modèles de travail plus flexibles n'est pas uniquement motivée par les besoins des entreprises, mais également par les préférences des employés. Plus de 80 % des personnes ayant expérimenté le télétravail pendant la pandémie souhaitent continuer à en bénéficier, au moins en partie. Du côté des employeurs, bien que les avis soient plus partagés, une proportion croissante d'organisations semble prête à adopter des stratégies hybrides, favorisant ainsi un juste équilibre entre travail en présentiel et à distance.

Ainsi, l'évolution des modèles de travail au cours des dernières décennies, largement influencée par les avancées technologiques et la crise de la COVID-19, ouvre un nouveau chapitre pour les organisations. La flexibilité, longtemps considérée comme une option marginale, devient une composante essentielle de l'avenir du travail. L'adoption de ces nouveaux modèles soulève néanmoins des questions cruciales concernant la gestion des équipes, la performance organisationnelle, et le bien-être des employés, des aspects qui devront être soigneusement équilibrés pour garantir la pérennité et l'efficacité des organisations dans un monde en mutation rapide.



## 2. Le Travail à Distance et Hybride : Comparaison de Deux Modèles d'Organisation

### Modèle de Travail Hybride : Une Flexibilité Intégrée

Le modèle de travail hybride se présente comme une réponse évolutive aux transformations du monde professionnel, alliant les avantages du télétravail à ceux de la présence physique au bureau. Ce modèle permet aux employés une liberté accrue dans la gestion de leur emploi du temps, tout en assurant des moments d'interaction en personne, essentiels pour la cohésion d'équipe et l'engagement organisationnel.

Le travail hybride s'adapte aux attentes croissantes des travailleurs en matière d'équilibre entre vie professionnelle et vie privée et profite des avancées des outils numériques. Ce modèle devient essentiel dans un contexte où l'agilité est une exigence. D'un point de vue managérial, cette approche flexible offre aux entreprises la capacité d'ajuster leurs opérations en réponse à des circonstances externes variables, comme l'a démontré la pandémie de COVID-19. Par ailleurs, elle entraîne une réduction des coûts liés aux

*"The worst office in the world is an open-plan office, and the best office in the world is also an open-plan office. The difference is that the best one offers variety and choice."* **Bertie van Wyk**<sup>6</sup>

<sup>6</sup> - Bertie van Wyk est Senior Insight Strategist chez MillerKnoll, où il se spécialise dans les tendances futures du travail et la transformation des processus organisationnels. Reconnu pour ses présentations dynamiques, il a été conférencier TEDx et a figuré parmi les 50 leaders du milieu de travail en 2024.

infrastructures physiques, en diminuant les besoins en espace de bureaux, et permet un accès à un réservoir de talents plus large, car les contraintes géographiques deviennent moins importantes.

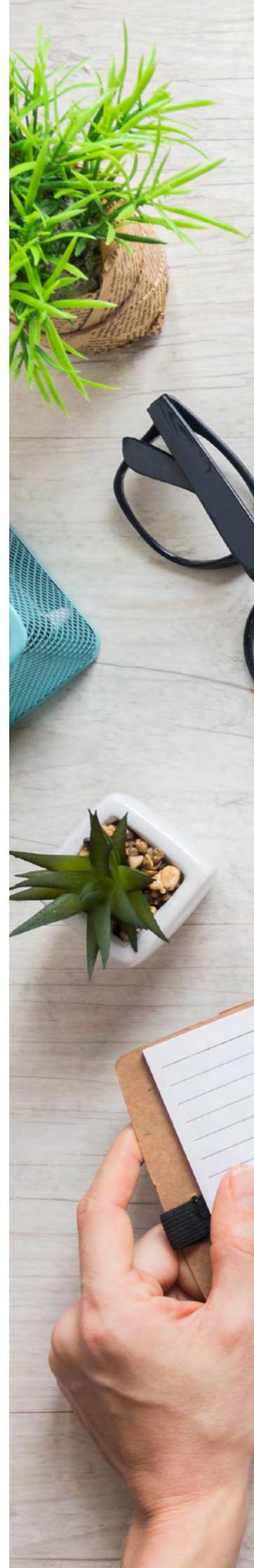
Le modèle hybride se caractérise par plusieurs éléments distinctifs. La flexibilité géographique est centrale : les employés peuvent choisir leur lieu de travail selon leurs besoins personnels et professionnels, ce qui répond à une demande croissante pour une meilleure qualité de vie. Cette flexibilité ne se limite pas à une alternance entre domicile et bureau ; elle inclut également d'autres espaces de travail tels que les espaces de coworking, les cafés ou tout autre lieu permettant un environnement plus propice à la concentration ou à la créativité.

L'organisation du temps de travail dans un modèle hybride requiert une gestion rigoureuse tant de la part des employés que des gestionnaires. En général, les entreprises définissent un minimum de jours de présence au bureau en fonction des projets ou des équipes, mais la flexibilité peut permettre aux employés de choisir la répartition de leur temps entre le bureau et le télétravail. Ce modèle exige une discipline importante pour maintenir la productivité et l'efficacité, avec des outils de gestion du temps et de la performance souvent adaptés.

Les outils de collaboration numérique jouent un rôle crucial dans la réussite du modèle hybride. Des plateformes telles que Microsoft Teams, Zoom, Slack, et des logiciels de gestion de projet comme Trello ou Asana facilitent la coordination des équipes à distance. Ces outils ne se contentent pas de faciliter la communication ; ils assurent également une continuité dans le suivi des projets, la gestion des tâches et la supervision des performances, faisant de la technologie le pilier de la continuité du travail, qu'il soit à distance ou en présentiel.

Maintenir la culture d'entreprise représente un défi majeur dans les environnements hybrides. En l'absence d'interactions régulières en face à face, les entreprises doivent redoubler d'efforts pour que les employés restent connectés aux valeurs et à la mission de l'organisation. Cela implique l'organisation d'événements de renforcement d'équipe en présentiel et en ligne, ainsi que la mise en place de rituels de communication réguliers, tels que des points d'équipe hebdomadaires ou des réunions informelles. Certaines entreprises investissent également dans des outils immersifs, comme la réalité virtuelle ou des plateformes interactives, pour recréer des espaces de socialisation numériques imitant les interactions des bureaux traditionnels.

Le modèle hybride n'est pas sans défis. La gestion de la performance à distance peut s'avérer complexe, surtout dans les rôles où la productivité n'est pas mesurable par des indicateurs tangibles. De nombreuses organisations mettent en place des systèmes de suivi et de reporting plus robustes, souvent basés sur les résultats plutôt que sur le temps passé au travail.



## Le travail à distance : Une Délocalisation Complète du Bureau

Le travail à distance se caractérise par une décentralisation totale des activités professionnelles, avec les employés travaillant depuis leur domicile ou tout autre lieu de leur choix. Ce modèle est particulièrement attrayant pour les entreprises cherchant à optimiser leurs coûts opérationnels, notamment en matière de gestion immobilière.

En matière d'autonomie et de gestion du temps, les employés bénéficient d'une grande liberté pour organiser leur emploi du temps et leur environnement de travail, ce qui est particulièrement adapté aux tâches ne nécessitant pas de présence physique. Cependant, cette autonomie requiert également une gestion efficace pour maintenir la productivité et éviter l'isolement.

La dépendance aux technologies numériques est une autre caractéristique clé du travail à distance. L'utilisation des technologies est essentielle pour la communication et la coordination, mais elle peut aussi poser des défis en termes de fluidité et de clarté des échanges. Les outils de communication numérique comme les emails, les visioconférences, et les plateformes collaboratives sont cruciaux, mais peuvent parfois mener à des malentendus ou à une perte de spontanéité dans les interactions. L'isolement géographique des collaborateurs peut affecter la cohésion d'équipe et l'engagement, tandis que les défis de communication peuvent entraîner des malentendus et une perte de spontanéité dans les échanges. Les entreprises doivent alors développer des stratégies pour maintenir une culture d'entreprise cohérente, telles que des événements virtuels réguliers et des initiatives visant à renforcer le lien social entre les membres de l'équipe.

### 3. Impact des Modèles Hybrides et à Distance sur la Performance Organisationnelle



*Employees need to feel that company culture allows them to socialize, connect and work in teams.*

**Sabrina Boudih**<sup>7</sup>



Les modèles de travail hybride et à distance, en pleine expansion ces dernières années, transforment profondément la manière dont les organisations fonctionnent. En plus de modifier les lieux et les modalités de travail, ces nouveaux modèles redéfinissent les dynamiques internes des entreprises et influencent plusieurs aspects clés de leur performance organisationnelle, notamment la productivité, l'innovation, l'engagement des employés, et la rétention des talents. Ces éléments jouent un rôle crucial dans la réussite et la compétitivité des entreprises dans un environnement de plus en plus globalisé et flexible.

#### Productivité et Efficacité

Le travail à distance améliore notablement la productivité en réduisant les distractions et le stress liés aux trajets quotidiens. Les employés bénéficient de la possibilité de travailler dans un environnement plus calme et plus adapté à leurs besoins personnels, ce qui leur permet de mieux gérer leur emploi du temps et de se concentrer sur leurs tâches. Cette flexibilité, combinée à une meilleure conciliation entre vie professionnelle et personnelle, réduit également l'absentéisme et améliore la régularité des performances. De plus, les données montrent que les employés ayant plus de contrôle sur leurs horaires sont moins susceptibles de se fatiguer ou de se démotiver, ce qui entraîne une amélioration de leur efficacité et de la performance organisationnelle globale.

#### Outil de Collaboration Virtuelle

Les outils de collaboration virtuelle sont essentiels pour maintenir une coordination efficace dans un environnement de travail à distance ou hybride. Les plateformes de gestion de projet, les logiciels de communication et les outils de vidéoconférence permettent aux équipes de travailler de manière collaborative, même lorsqu'elles sont géographiquement dispersées. Ces technologies offrent une flexibilité précieuse en matière de lieu et d'horaire de travail, permettant à chaque employé de personnaliser son environnement de travail selon ses besoins individuels. Cela contribue à un meilleur contrôle des tâches et à des conditions de travail optimisées, ce qui se traduit par une plus grande efficacité dans l'accomplissement des objectifs de l'entreprise. Les équipes peuvent ainsi rester connectées, gérer des projets complexes et faire avancer les initiatives de manière fluide et dynamique, ce qui renforce la performance organisationnelle.

<sup>7</sup> - **Sabrina Boudih** est Responsable des Solutions de Travail chez CBRE Profica, spécialisée dans la transformation des espaces de travail en Afrique du Nord. Elle apporte son expertise en architecture d'intérieur et gestion de projets pour optimiser les environnements professionnels.

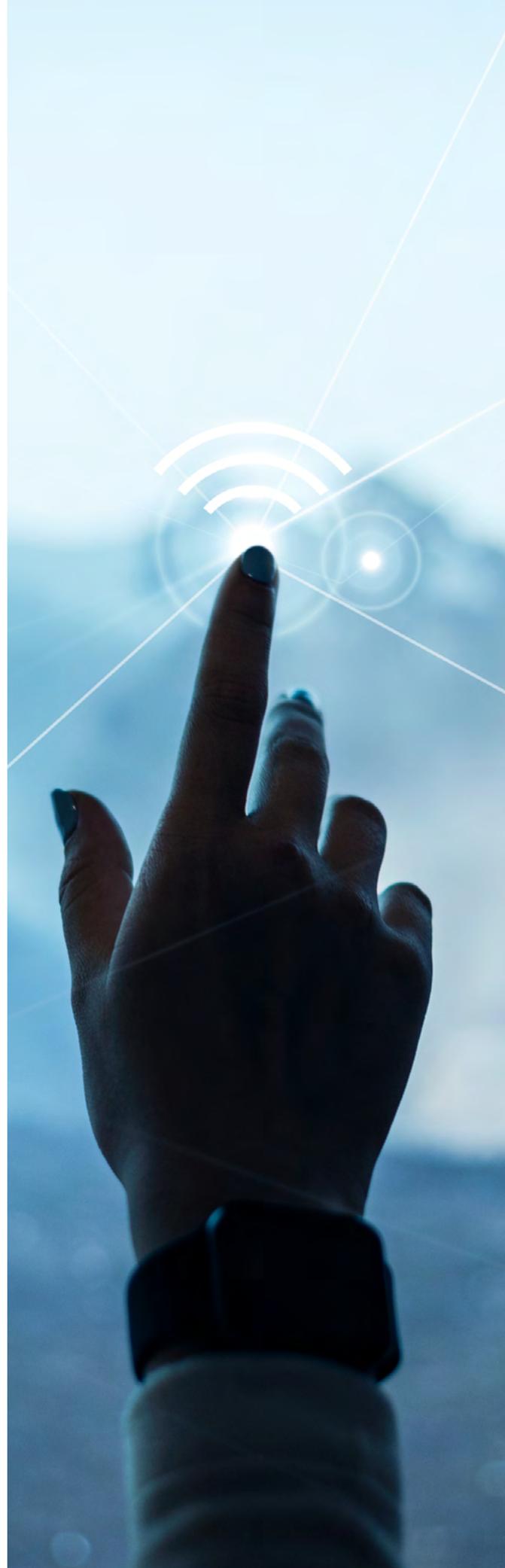
## Innovation et collaboration

L'impact des modèles hybrides et à distance sur l'innovation et la collaboration est particulièrement significatif. Ces modèles permettent de réunir des équipes géographiquement dispersées, offrant ainsi une richesse de perspectives variées qui nourrit le processus créatif. La diversité des points de vue peut favoriser l'émergence de solutions novatrices qui pourraient ne pas apparaître dans un environnement de travail plus homogène. Cependant, cette diversité peut parfois être sous-exploitée en raison des défis inhérents à la gestion des équipes distantes.

Les problèmes de coordination, les malentendus, et le manque d'interactions informelles qui stimulent la créativité peuvent freiner une collaboration fluide. Pour surmonter ces obstacles, il est essentiel que les entreprises investissent dans des outils de collaboration performants et favorisent une culture de communication ouverte. Les plateformes comme Asana, Trello, Slack, ou Microsoft Teams permettent aux équipes de coordonner leurs efforts, de partager des idées en temps réel et de maintenir une collaboration efficace. De plus, ces outils facilitent l'intégration d'idées diverses, renforçant ainsi les processus d'innovation au sein de l'équipe.

## Engagement et rétention des employés

La flexibilité des modèles hybrides et à distance a un impact direct sur l'engagement et la rétention des employés. En offrant la possibilité de travailler à distance, les entreprises permettent à leurs employés de mieux équilibrer leur vie professionnelle et personnelle, ce qui améliore leur satisfaction générale. Cette flexibilité se traduit par un plus grand engagement envers l'entreprise et un renforcement de la loyauté des employés, ce qui a un effet positif sur la rétention des talents. Les employés qui peuvent adapter leur emploi du temps et leur lieu de travail en fonction de leurs besoins personnels sont plus motivés et plus impliqués dans leur rôle, ce qui améliore leur productivité et leur efficacité. En outre, les études montrent que dans des cultures où l'équilibre travail-vie personnelle est fortement valorisé, la possibilité de travailler à distance augmente la satisfaction des employés et réduit les taux de rotation. Cela est particulièrement pertinent dans un contexte interculturel où les attentes en matière de flexibilité peuvent varier.



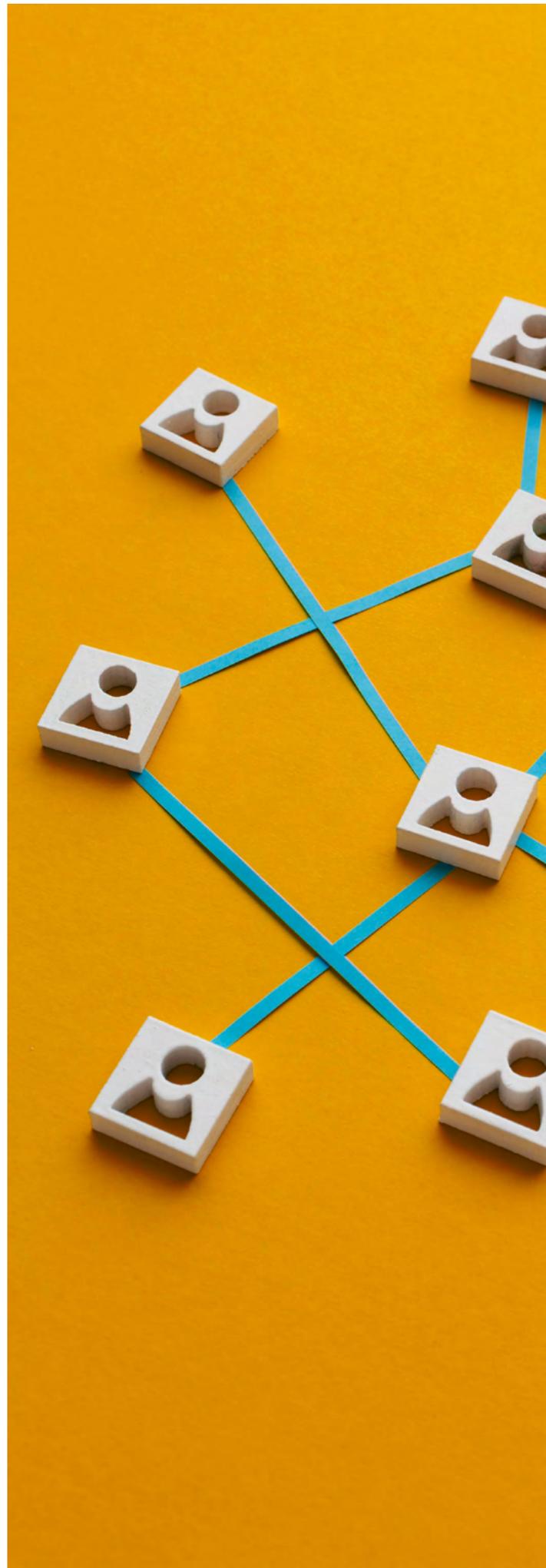
## Stratégies pour maximiser les bénéfices organisationnels

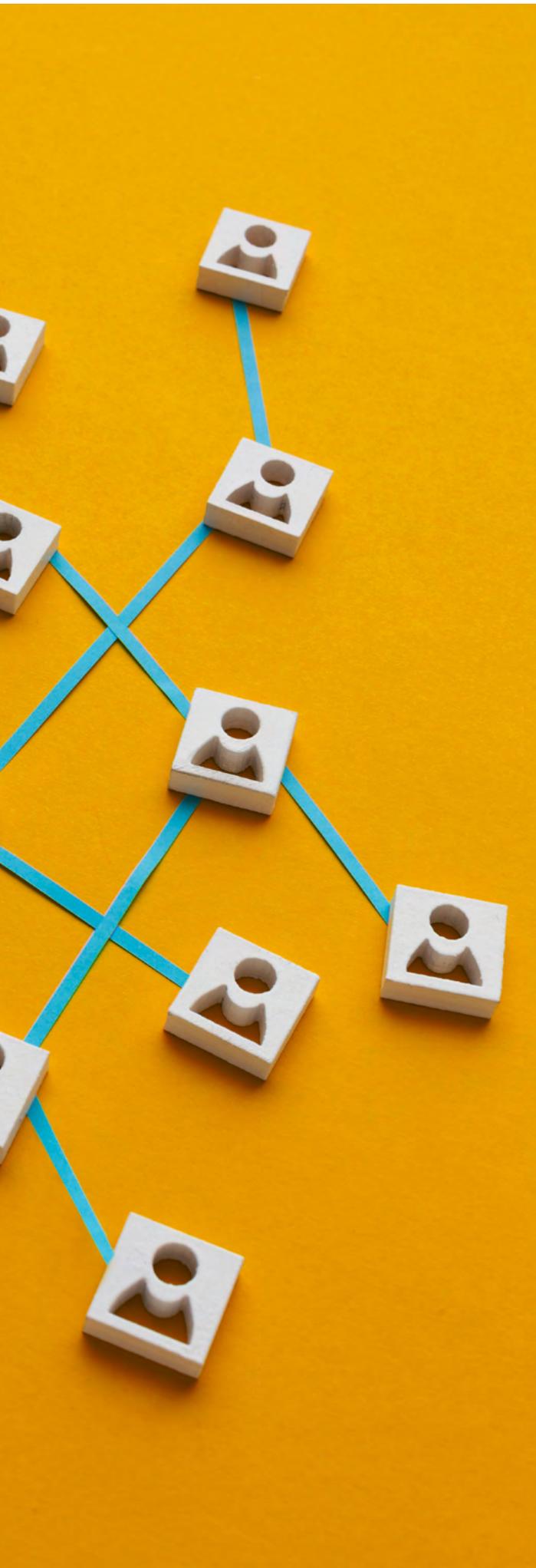
Pour maximiser les avantages des modèles hybrides et à distance, les entreprises doivent mettre en place des stratégies adaptées qui soutiennent et valorisent leurs employés, tout en optimisant la performance organisationnelle. Cela inclut des pratiques de communication régulières, des opportunités de développement professionnel, ainsi que des mécanismes de reconnaissance et de soutien. Il est également crucial de veiller à ce que les employés disposent des outils et ressources nécessaires pour travailler efficacement à distance, tout en maintenant un lien fort avec la culture de l'entreprise. Les entreprises doivent encourager la transparence, l'inclusivité, et l'autonomie, en offrant un environnement de travail flexible et respectueux des besoins individuels. Cela favorise non seulement un meilleur engagement des employés, mais aussi une plus grande stabilité organisationnelle, avec des taux de rétention plus élevés.

### 4. Gestion Interculturelle dans le Travail Hybride et à Distance

La gestion interculturelle dans un environnement de travail hybride et à distance est une dimension cruciale de la gestion moderne des équipes. Ce contexte nécessite une attention particulière aux défis de la communication interculturelle ainsi qu'aux stratégies de leadership adaptées pour maintenir l'efficacité et la cohésion des équipes.

La communication interculturelle dans les environnements de travail hybride et à distance présente des défis uniques qui peuvent influencer considérablement l'efficacité des équipes. Ces défis comprennent les barrières linguistiques et culturelles, l'absence de communication non verbale, et les différences de fuseaux horaires.





## Barrières linguistiques et culturelles

Les barrières linguistiques sont un obstacle majeur dans les environnements de travail internationaux. Les équipes multiculturelles peuvent rencontrer des difficultés liées à la compréhension des nuances linguistiques, aux variations de vocabulaire et aux idiomes culturels spécifiques. Ces obstacles peuvent entraîner des malentendus qui affectent la qualité de la communication et la collaboration entre les membres de l'équipe. Par exemple, les erreurs de traduction ou les interprétations divergentes des instructions peuvent mener à des erreurs dans les livrables et à des frustrations au sein des équipes. De plus, les différences culturelles en matière de communication, telles que les attentes en matière de rétroaction et de formalité, peuvent exacerber ces défis. Une compréhension insuffisante des normes culturelles peut entraîner des interactions inappropriées ou des malentendus, affectant ainsi la dynamique de l'équipe.

## Absence de communication non verbale

Le travail à distance limite les interactions en face à face, ce qui réduit les opportunités d'observer la communication non verbale, comme le langage corporel et les expressions faciales. Cette absence de signaux non verbaux peut entraîner des malentendus et des tensions, car les émotions et les intentions ne sont pas toujours claires à travers les seuls moyens numériques. Les membres de l'équipe peuvent interpréter différemment les messages écrits ou les échanges en vidéoconférence, augmentant ainsi le risque de conflits. Par exemple, un commentaire qui semble neutre dans un e-mail peut être perçu comme critique ou brusque en raison de l'absence de tonalité et d'expression faciale. Les nuances émotionnelles et les intentions peuvent se perdre dans la traduction textuelle ou vocale, rendant la communication moins efficace.

## Différences de fuseaux horaires

Les équipes globales doivent souvent coordonner leurs activités à travers différents fuseaux horaires, ce qui peut compliquer la planification des réunions et la synchronisation des tâches. Les décalages horaires peuvent entraîner des retards dans les réponses, des difficultés pour organiser des réunions inclusives, et une réduction de la réactivité des équipes. Par exemple, une réunion importante pourrait être planifiée à un moment qui n'est pas optimal pour tous les participants, créant des frustrations et des désaccords. De plus, les différences de fuseaux horaires peuvent affecter la répartition des tâches et la gestion des délais, augmentant la complexité de la coordination des projets.



*“On est dans cette démarche où il va falloir qu'on aille très vite, et on a une jeunesse extrêmement impatiente qui veut voir ce changement ou qui est prête à partir”*

**Chams DIAGNE** <sup>7</sup>



## 5. Vers un Équilibre Harmonieux : Travail, Vie Personnelle et Bien-être au Travail

L'intégration du travail et de la vie personnelle, ainsi que le bien-être des employés, sont devenus des préoccupations majeures avec l'évolution des modèles de travail hybride et à distance. Ces modèles ont profondément modifié les frontières entre le travail et la vie personnelle, redéfinissant les attentes et les pratiques en matière de bien-être. La flexibilité inhérente à ces modèles permet aux employés de jongler plus facilement entre leurs responsabilités professionnelles et personnelles, tout en influençant les perceptions culturelles du bien-être au travail.

Avant la pandémie, la planification des espaces de bureau était principalement axée sur la réduction des coûts. Les espaces étaient conçus pour maximiser l'efficacité financière, souvent au détriment du confort et de l'adaptabilité pour les employés. Cependant, post-COVID, les entreprises ont réévalué leurs priorités, mettant désormais l'accent sur la création d'environnements de travail favorisant la motivation et le bien-être des employés. Le bureau est passé d'un simple lieu de travail à un espace fonctionnel qui soutient les besoins divers des employés. Les individus ne cherchent plus uniquement à travailler à domicile ; ils recherchent désormais une flexibilité qui leur permet de choisir où et comment ils travaillent, en fonction de leurs préférences et besoins. Cette flexibilité est cruciale pour maintenir un équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle, permettant de mieux gérer le temps, de réduire le stress et d'améliorer la satisfaction au travail.

<sup>8</sup> **Chams Diagne** est le PDG et co-fondateur de Talent2Africa, une plateforme dédiée à la mise en relation des talents africains avec des opportunités mondiales. Il joue un rôle clé dans la promotion de l'inclusion numérique et l'autonomisation des jeunes professionnels en Afrique.

## L'effacement des frontières entre travail et vie personnelle

Les modèles de travail à distance et hybride ont considérablement modifié les frontières entre le travail et la vie personnelle. Cette flexibilité accrue, en matière de lieu et d'horaires, influence la manière dont les individus équilibrent leurs responsabilités professionnelles et personnelles. Travailler depuis chez soi, souvent dans un environnement partagé avec la vie privée, entraîne un mélange des rôles qui peut favoriser un meilleur équilibre. Les employés peuvent adapter leur emploi du temps en fonction de leurs besoins personnels, répondant par exemple à des courriels en dehors des heures de travail ou gérant des tâches domestiques durant leurs pauses. Cependant, cette situation peut également créer une confusion entre les rôles, rendant difficile une séparation nette entre les moments de travail et de détente.

Cet effacement des frontières augmente également les attentes de disponibilité. Certains employés peuvent ressentir une pression pour rester connectés même en dehors des heures normales de travail, ce qui engendre le phénomène de "toujours en ligne". Cette disponibilité permanente nuit à la déconnexion nécessaire pour préserver le bien-être et la productivité à long terme. À terme, la pression pour être constamment accessible peut affecter la qualité de vie et entraîner un stress accru.

Lorsque les frontières entre le travail et la vie personnelle deviennent floues, la gestion du temps devient un défi majeur. Les employés peuvent éprouver des difficultés à établir des limites claires, ce qui conduit souvent à des périodes de surmenage et de stress. Il est donc essentiel de séparer efficacement les moments de travail des moments de détente pour éviter l'épuisement professionnel. Une gestion efficace du temps et des frontières entre les différentes sphères de la vie est primordiale pour maintenir un bien-être durable.

Pour aider les employés à naviguer dans ces frontières floues, les organisations peuvent adopter plusieurs stratégies. Des politiques de déconnexion qui encouragent les employés à se déconnecter en dehors des heures de travail contribuent à réduire le stress et à améliorer le bien-être général. Cela inclut des recommandations pour éviter les courriels professionnels après une certaine heure ou l'instauration de jours de repos obligatoires. En outre, la formation en gestion du temps et l'utilisation d'outils de planification aident les employés à organiser efficacement leurs tâches professionnelles et personnelles. Enfin, encourager les employés à aménager un espace de travail distinct à domicile peut faciliter une séparation physique entre le travail et la vie personnelle, limitant les distractions et améliorant la concentration. Ces stratégies permettent de créer un environnement de travail plus équilibré et favorable au bien-être des employés.

## Différences culturelles et bien-être

Les approches culturelles du bien-être varient considérablement à travers le monde, influençant les perceptions et pratiques en matière d'équilibre entre travail et vie personnelle. Ces différences culturelles jouent un rôle crucial dans la gestion du bien-être dans un environnement de travail hybride ou à distance, où les normes et attentes peuvent différer selon les contextes.

Dans certaines cultures, on valorise les longues heures de travail et la disponibilité constante, ce qui peut nuire au bien-être des employés en augmentant la pression pour rester connecté en dehors des heures de travail. Cette pression peut compromettre la santé mentale et physique, rendant difficile la préservation d'un équilibre sain entre vie professionnelle et personnelle. En revanche, certaines cultures, notamment dans les

pays nordiques, accordent une grande importance à cet équilibre et à la flexibilité au travail. Cela se traduit par des politiques bien établies de travail à distance et des initiatives de bien-être visant à favoriser la santé mentale et physique des employés.

Ces exemples illustrent l'importance d'adapter les politiques de bien-être aux valeurs culturelles des employés pour qu'elles soient réellement efficaces.

Dans un contexte multinational, les entreprises doivent prendre en compte ces différences culturelles lors de la conception de leurs politiques de bien-être. En ajustant leurs stratégies pour répondre aux besoins variés des employés tout en respectant les contextes locaux, les organisations peuvent créer des environnements de travail plus inclusifs. Cela implique l'adoption de programmes de bien-être adaptés aux cultures spécifiques, permettant de répondre aux attentes et besoins diversifiés des équipes à travers le monde.

Pour améliorer le bien-être interculturel, les organisations peuvent développer des programmes de bien-être qui tiennent compte des valeurs et pratiques culturelles des employés, favorisant ainsi l'engagement et la satisfaction au travail. Promouvoir la diversité et l'inclusion dans le milieu de travail permet également de respecter et valoriser les perspectives culturelles variées, avec la mise en place de groupes de soutien ou de comités de diversité centrés sur le bien-être. Enfin, offrir des formations interculturelles sur la sensibilisation culturelle et la gestion des différences peut aider les employés à comprendre et à s'adapter aux pratiques de bien-être des autres cultures. En intégrant ces stratégies, les organisations peuvent non seulement relever les défis de l'effacement des frontières entre travail et vie personnelle mais aussi favoriser un environnement de travail respectueux des différences culturelles en matière de bien-être, contribuant ainsi à améliorer la qualité de vie et la satisfaction des employés.

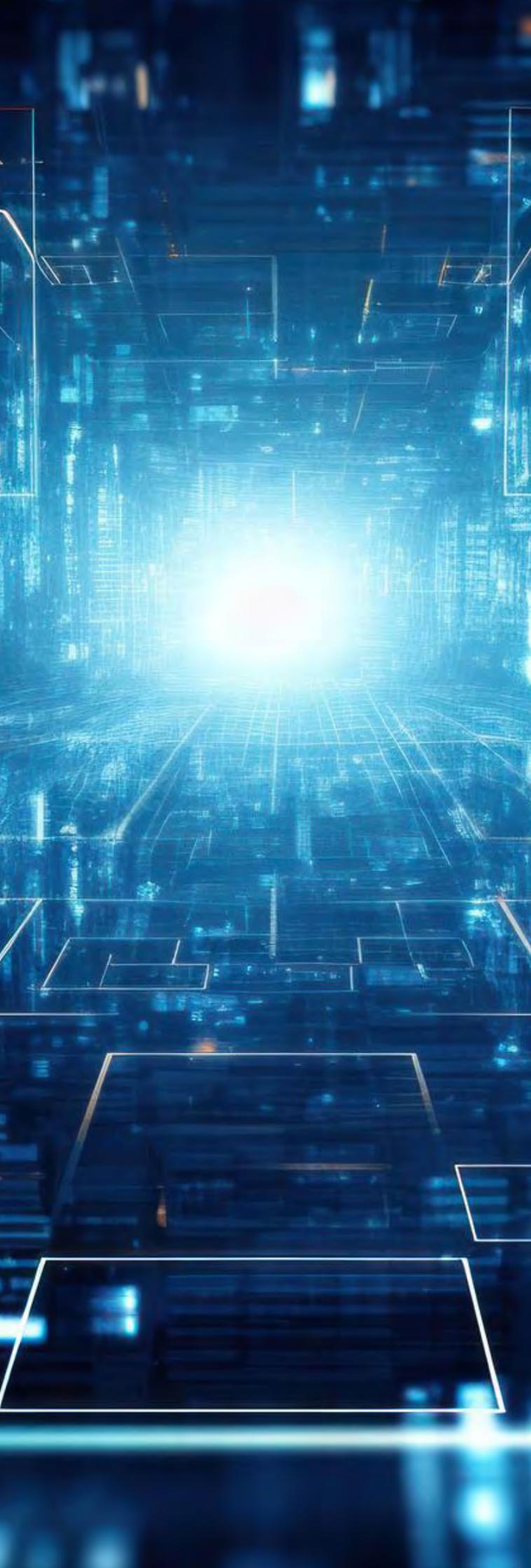
## 6. Technologie et Avenir du Travail

L'évolution rapide de la technologie redéfinit profondément le futur du travail, modifiant la manière dont nous collaborons, interagissons, et nous adaptons aux défis contemporains. Comme l'a souligné **Rhita Fellat**<sup>9</sup>, **“La maîtrise technique n'est plus finalement le saint-graal recherché... L'enjeu est de savoir mieux utiliser cette technologie.”** Cette remarque reflète un changement de paradigme : la technologie n'est plus simplement un outil, mais un levier stratégique qui façonne l'organisation même du travail, ouvrant de nouvelles possibilités tout en posant des défis importants.

Les avancées technologiques récentes ont facilité l'adaptation au travail hybride et à distance, révolutionnant les pratiques de collaboration. Par exemple, les outils de visioconférence comme Zoom et Microsoft Teams, et les plateformes de gestion de projet telles qu'Asana et Trello, ont transformé la communication en permettant des interactions fluides entre des équipes géographiquement dispersées. En offrant une transparence des processus et un suivi en temps réel des projets, ces technologies permettent aux organisations de maintenir leur efficacité, même sans la présence physique au bureau. Ce niveau d'interaction numérique contribue non seulement à la productivité mais aussi à une nouvelle forme de cohésion, bien que dématérialisée.

En parallèle, l'automatisation et l'intelligence artificielle (IA) redéfinissent les tâches et rôles des employés.

<sup>9</sup> - **Rhita Fellat** est la Directrice de l'Académie Groupe au sein de la Caisse de Dépôt et de Gestion (CDG) au Maroc. Elle supervise le développement des compétences et la formation des collaborateurs du groupe. Son rôle est essentiel pour renforcer les capacités internes et soutenir la stratégie globale de la CDG.



Ces technologies optimisent les opérations en prenant en charge des tâches répétitives et en fournissant des analyses de données avancées, permettant des décisions plus éclairées. Par exemple, les chatbots et assistants virtuels améliorent le service client en automatisant les réponses aux questions fréquentes, tandis que les algorithmes de traitement des données génèrent des insights précieux pour les entreprises. Cette transformation libère les employés de certaines tâches et les recentre sur des missions à plus forte valeur ajoutée, réorientant le travail vers la créativité et la résolution de problèmes complexes.

En même temps, la cybersécurité est devenue une priorité incontournable avec l'augmentation du travail à distance. Protéger les données sensibles et garantir la sécurité des échanges numériques nécessitent des technologies avancées comme le chiffrement et les systèmes de gestion des identités. Ces solutions permettent de gérer les risques cybernétiques, qui sont désormais indissociables des environnements de travail modernes. Dans ce contexte, la cybersécurité n'est plus simplement une mesure de protection ; elle est un pilier de la confiance que les organisations instaurent avec leurs employés et leurs clients.

De plus, les technologies de réalité virtuelle (VR) et augmentée (AR) ouvrent des perspectives novatrices pour les entreprises en matière de formation et d'engagement des employés. En permettant des expériences immersives, ces technologies transforment les méthodes d'apprentissage et facilitent la simulation de scénarios complexes. Par exemple, la VR est de plus en plus utilisée pour des formations pratiques, offrant aux employés la possibilité de développer des compétences dans un environnement virtuel avant de les appliquer dans le monde réel. Cette approche enrichit l'apprentissage et prépare les employés à des situations de travail diverses.

Enfin, le nomadisme numérique, ou "digital nomadism," incarne l'une des tendances les plus marquantes de ce

nouvel ordre technologique. Grâce aux avancées de la connectivité et des outils collaboratifs, de plus en plus de travailleurs choisissent de se détacher des lieux de travail traditionnels pour travailler de manière flexible et mobile, souvent depuis des destinations éloignées. Ce mode de vie est un exemple emblématique de la manière dont la technologie permet de repenser les modèles de travail, en offrant aux individus la liberté de travailler tout en explorant de nouveaux environnements.

Dans l'ensemble, la technologie est bien plus qu'un support pour le futur du travail ; elle en est l'architecte. En facilitant l'adaptabilité, en optimisant les processus, et en redéfinissant le lieu de travail, elle façonne un avenir où les organisations et les individus doivent non seulement maîtriser des outils techniques, mais aussi savoir en tirer parti intelligemment pour créer un environnement de travail véritablement innovant et durable.

## 7. Conclusion

La transition vers le travail hybride et à distance marque un tournant majeur pour le monde professionnel, redéfinissant la structure, la culture, et les pratiques de travail. Cet ouvrage a exploré cette transformation, en soulignant les nouvelles dynamiques, les défis, et les compétences nécessaires pour prospérer dans ce contexte. Le travail hybride et à distance redéfinit les frontières entre vie professionnelle et personnelle, grâce à des technologies qui facilitent connectivité et flexibilité, mais qui nécessitent également des stratégies de gestion adaptées pour maintenir la performance et l'engagement des employés.

Les avancées technologiques, notamment dans la collaboration virtuelle, l'automatisation et l'intelligence artificielle, transforment à la fois les méthodes de travail et les compétences attendues. Ces technologies permettent aux employés de dépasser les contraintes géographiques, ouvrant la voie à de nouvelles formes de nomadisme numérique, tout en posant de nouveaux défis pour la gestion des équipes dispersées. Par ailleurs, la diversité culturelle dans les équipes devient plus manifeste avec ces modes de communication virtuels, rendant essentielle une approche interculturelle qui promeut la cohésion, valorise la diversité, et facilite une collaboration efficace.

À l'avenir, la technologie continuera d'intégrer et de sophistiquer les environnements de travail, rendant les interactions plus fluides et augmentant l'efficacité organisationnelle. Les opportunités pour le nomadisme numérique s'élargiront, offrant plus de liberté mais aussi de nouvelles exigences en matière de gestion de la productivité et de la culture d'entreprise. La gestion interculturelle deviendra un levier stratégique pour attirer et fidéliser les talents, ainsi que pour encourager l'innovation.

Le futur du travail se dirige vers des modèles flexibles, technologiques et globalisés. Les organisations qui sauront intégrer les technologies de manière stratégique, gérer la diversité culturelle avec finesse, et s'adapter aux nouvelles réalités du travail seront les mieux placées pour réussir. Le changement, bien que complexe, offre des perspectives enrichissantes pour ceux qui sont prêts à saisir les opportunités de ce paysage en constante évolution.



# Inclusion, Diversité et Engagement : Fondements du Futur du Travail en Afrique



Dans un monde du travail en constante évolution, marqué par des mutations technologiques, économiques et sociales, l'Afrique se trouve à un carrefour stratégique. L'inclusion, la diversité et l'engagement des collaborateurs émergent comme des piliers fondamentaux pour assurer une transformation positive et durable du paysage professionnel du continent. Ces concepts, bien qu'interconnectés, revêtent des significations et des implications uniques dans le contexte africain, où la richesse culturelle, la diversité ethnique et la jeunesse prédominante représentent à la fois des défis et des opportunités. Le futur du travail en Afrique ne peut être envisagé sans une réflexion approfondie sur la manière de valoriser ces ressources humaines, tout en promouvant des environnements inclusifs, diversifiés et propices à l'engagement.

Mais comment l'inclusion, la diversité et l'engagement peuvent-ils contribuer à façonner un avenir du travail plus équitable et compétitif en Afrique ? Quelles formes prennent ces concepts dans le contexte africain, et quels sont les leviers stratégiques que les organisations doivent actionner pour en maximiser les effets positifs ? Cette analyse explorera ces questions en approfondissant d'abord les dimensions spécifiques de l'inclusion, avant de mettre en lumière le rôle central de la diversité et, enfin, de se pencher sur les mécanismes de l'engagement comme levier de compétitivité et de cohésion sociale. Les solutions proposées viseront à répondre aux défis propres au continent tout en plaçant l'humain au cœur de la transformation du travail.

## » 1. L'inclusion en Afrique : Pilier du Futur du Travail

L'inclusion, en tant que concept, dépasse aujourd'hui la simple volonté d'intégrer différents groupes sociaux dans le monde professionnel. En Afrique, l'inclusion revêt une importance particulière en raison des spécificités culturelles, socio-économiques et générationnelles du continent. Elle se positionne comme un levier incontournable pour favoriser la cohésion sociale, améliorer la compétitivité des entreprises et répondre aux défis contemporains du marché du travail. À l'aube de transformations technologiques majeures et de bouleversements économiques globaux, l'inclusion devient un impératif stratégique qui façonne l'avenir du travail en Afrique. Mais comment l'inclusion se manifeste-t-elle concrètement dans le contexte africain et quel rôle peut-elle jouer dans le futur du travail ?

### L'Inclusion comme Réponse aux Défis Sociaux et Culturels

L'Afrique se distingue par une richesse culturelle et une diversité ethnique uniques, comptant plus de 2 000 groupes ethniques et une multiplicité de langues. Cette diversité exige une approche inclusive capable de reconnaître et de valoriser les identités culturelles, ethniques, linguistiques et socio-économiques au sein des organisations. Pour prospérer, les entreprises africaines doivent promouvoir des environnements inclusifs qui respectent et valorisent ces différences, tout en s'assurant que chacun dispose d'une égalité d'accès aux opportunités professionnelles.

L'inclusion, lorsqu'elle est bien menée, ne se limite pas à la diversité visible, mais s'étend aux notions de respect mutuel, de reconnaissance des compétences et de co-construction d'une vision collective. Comme le souligne **Elisabeth Medou Badang**<sup>10</sup>, "il existe diverses formes de diversité, et chez Orange, nous les catégorisons en trois piliers principaux : la diversité de genre, l'égalité des chances et la diversité intergénérationnelle." Cette approche intégrée et multidimensionnelle de l'inclusion renforce le sentiment d'appartenance et crée un climat de confiance favorisant l'innovation et la collaboration.

### Inclusion et Équité : Une Stratégie d'Adaptation Face aux Transformations Technologiques

L'avènement des technologies émergentes et de l'intelligence artificielle représente à la fois une opportunité et un défi pour l'inclusion en Afrique. L'accès inégal aux ressources numériques, aux compétences technologiques et à l'éducation crée un risque d'exclusion des populations les plus vulnérables. Pour contrer cet effet, les entreprises africaines doivent investir massivement dans la formation et l'upskilling de leurs employés, en veillant à ce que personne ne soit laissé pour compte.

L'inclusion des femmes dans le secteur technologique est également essentielle pour tirer parti du potentiel humain du continent. Comme l'indique **Ilham Mouhriz**<sup>11</sup> : "au Maroc, les femmes quittent le marché du travail huit fois plus souvent juste après le mariage," ce qui démontre l'importance d'initiatives de soutien et de politiques de travail flexibles pour garantir leur intégration durable. Le futur du travail en Afrique repose sur des politiques d'inclusion qui anticipent et répondent aux besoins variés de chaque groupe social, afin de combler les écarts en termes de compétences et de participation économique.

**10 - Elisabeth Medou Badang** est Senior Vice-Présidente et Directrice des Ressources Humaines chez Orange Moyen-Orient et Afrique. Elle pilote les stratégies RH pour plusieurs pays de la région, tout en siégeant dans divers conseils d'administration. Son leadership a marqué des initiatives clés dans le secteur des télécommunications et de l'inclusion numérique en Afrique.

**11 - Ilham Mouhriz** est Vice-Présidente et Directrice des Ressources Humaines chez Capgemini Maroc. Elle supervise les stratégies RH, favorisant l'attraction et le développement des talents dans le secteur technologique. Avec plus de 23 ans d'expérience en stratégie d'entreprise et en gestion des ressources humaines, elle joue un rôle clé dans la promotion d'une culture d'innovation et d'inclusion au sein de l'entreprise.





## Inclusion et Enjeux Socio-Économiques : Vers une Croissance Inclusive

L'inclusion est un levier clé pour relever les défis socio-économiques qui freinent le développement du continent. En Afrique, l'existence d'écart marqués entre les zones urbaines et rurales, et entre les différentes classes sociales, exacerbe les inégalités d'accès à l'emploi. Pour réduire ces disparités, les entreprises doivent adopter des stratégies inclusives qui favorisent l'égalité des chances et l'accès équitable aux opportunités professionnelles.

L'inclusion ne peut être dissociée de la dimension économique. La mise en place de programmes de formation spécifiques, l'augmentation de la représentativité des groupes historiquement exclus et la promotion de politiques favorisant l'égalité salariale et la progression professionnelle sont des mesures indispensables. Comme l'affirme **Majda Benzidia**<sup>12</sup> : *“nous ne pouvons pas discuter de l'avenir du travail sans aborder les problèmes actuels liés à la participation économique des femmes”*. L'inclusion, en ce sens, est une condition préalable pour une croissance durable et équitable du continent.

**12 - Majda Benzidia** est économiste au sein de l'unité Pauvreté et Équité de la Banque mondiale, spécialisée dans les questions de genre, d'éducation et de mesure de la pauvreté et des inégalités. Elle coordonne la facilité pour l'inclusion économique et sociale des femmes au Maghreb. Avant de rejoindre la Banque mondiale, elle a travaillé avec l'unité éducation, l'Agence des Nations Unies pour les réfugiés et le département Éducation et Compétences de l'OCDE. Elle est titulaire d'un doctorat en économie de l'université d'Aix-Marseille.

## L'Inclusion dans le Futur du Travail : Un Enjeu Transversal

Pour répondre aux besoins du futur du travail, les entreprises doivent créer des environnements favorisant l'inclusion à tous les niveaux. Cela implique de revoir les pratiques managériales, de développer des approches collaboratives et de garantir un accès équitable aux ressources et aux opportunités. Un engagement fort des dirigeants est nécessaire pour incarner les valeurs d'inclusion et s'assurer qu'elles soient appliquées de manière cohérente au sein des organisations.

En conclusion, l'inclusion en Afrique représente bien plus qu'un enjeu moral ; elle est un vecteur de compétitivité et de croissance pour les entreprises et les économies du continent. En intégrant l'inclusion comme une priorité stratégique, le futur du travail en Afrique peut être construit sur des bases solides de respect, d'équité et de justice sociale, permettant ainsi au continent de jouer un rôle central sur la scène mondiale.

Pour poursuivre cette réflexion, il est crucial de mettre en lumière le rôle central de la diversité dans le futur du travail en Afrique. En tant que catalyseur d'innovation, de compétitivité et de résilience, la diversité, sous toutes ses formes, offre une opportunité unique de transformer les dynamiques professionnelles et organisationnelles du continent face aux défis mondiaux.



## 2. La Diversité en Afrique : Enjeu Fondamental pour le Futur du Travail

Dans un contexte mondial marqué par des transformations rapides et profondes, la diversité en Afrique devient non seulement une réalité incontournable, mais aussi un levier stratégique pour les entreprises et les économies du continent. Le concept de diversité dépasse aujourd'hui la simple reconnaissance des différences ethniques, raciales ou de genre. Il englobe des dimensions multiples, qui, lorsqu'elles sont gérées de manière cohérente et proactive, peuvent contribuer à une compétitivité accrue, à une meilleure innovation et à une gestion efficace des talents.

### Les Différentes Dimensions de la Diversité et Leur Impact sur le Futur du Travail en Afrique

Il est essentiel de comprendre les différentes facettes de la diversité pour saisir pleinement ses implications dans le cadre du futur du travail en Afrique. En effet, la gestion de la diversité ne se limite pas aux aspects visibles et évidents, mais s'étend à des dimensions souvent subtiles mais tout aussi déterminantes.

## ► Diversité culturelle et ethnique :

L'Afrique est le continent le plus diversifié du point de vue culturel, avec plus de 2 000 groupes ethniques et une multitude de langues et de croyances. Cette diversité nécessite une gestion fine des pratiques managériales et des politiques RH. Par exemple, la diversité linguistique et culturelle influence directement la communication au sein des équipes, l'adhésion à des projets communs, ainsi que la perception de l'autorité et de la hiérarchie. Pour qu'une organisation africaine soit réellement performante, elle doit développer une intelligence interculturelle qui favorise une meilleure compréhension des différences et la mise en place de pratiques inclusives. **Lamia Merzouki**, l'exprime ainsi : *“Le futur du travail, par rapport à ce que je vis, c'est un vrai challenge. Les générations sont de plus en plus exigeantes... on doit monter en valeur rajoutée.”* Cela met en évidence l'importance d'une gestion de la diversité culturelle et générationnelle pour répondre aux attentes des collaborateurs et renforcer l'engagement.



## ► Diversité générationnelle :

Un autre aspect crucial est la diversité générationnelle, particulièrement présente en Afrique où la population jeune est prédominante. Selon les Nations Unies, plus de 60% de la population africaine a moins de 25 ans. Cette caractéristique démographique impose un renouvellement rapide des pratiques de travail, mais aussi des attentes différentes en matière de management et d'environnement de travail. La génération Z, par exemple, attend des entreprises qu'elles offrent des modèles de travail flexibles, inclusifs et qu'elles fassent preuve de responsabilité sociale. En même temps, il existe une frange plus âgée de la population qui apporte son expérience et ses connaissances du marché. La cohabitation de ces générations au sein d'une même organisation soulève des questions d'adaptation des modes de gestion et de leadership. **Chams Diagne**, souligne cet enjeu en déclarant : *“On est dans cette démarche où il va falloir qu'on aille très vite, et on a une jeunesse extrêmement impatiente qui veut voir ce changement ou qui est prête à partir.”* Cette dynamique met en lumière l'urgence pour les entreprises de répondre aux aspirations d'une jeunesse en quête de transformation rapide et d'impact.

## ► Diversité de genre :

Si l'Afrique a fait des progrès significatifs dans certains secteurs, comme l'éducation des filles et l'intégration des femmes dans certains métiers, des inégalités de genre persistent, notamment dans les postes de leadership. Toutefois, une gestion proactive de la diversité de genre représente un avantage compétitif : des études montrent que les équipes mixtes sont plus performantes, prennent de meilleures décisions et génèrent plus d'innovations. De ce fait, les entreprises doivent prendre conscience que promouvoir l'égalité de genre n'est pas seulement une question de justice sociale, mais également une stratégie pour améliorer leur performance.

## ► Diversité socio-économique

Enfin, la diversité socio-économique en Afrique est un facteur déterminant pour l'inclusion dans le monde du travail. L'écart entre les zones urbaines et rurales, ou entre les différents niveaux socio-économiques, représente un défi majeur pour l'intégration de tous dans le monde du travail. Les entreprises doivent développer des programmes de formation et d'accompagnement spécifiques pour les personnes issues de milieux défavorisés afin d'assurer une égalité d'opportunités dans la montée en compétences et l'accès aux postes à responsabilités.



## L'Impact de la Diversité sur l'Avenir du Travail : Une Vision Stratégique pour l'Afrique

Le futur du travail en Afrique est intrinsèquement lié à la capacité des organisations à embrasser la diversité comme un atout stratégique. La gestion de cette diversité, loin d'être un défi à surmonter, constitue une opportunité d'innovation et de croissance pour les entreprises qui sauront l'exploiter. Plusieurs leviers peuvent être identifiés :

### ▶ Innovation et Créativité :

La diversité est un catalyseur de l'innovation. Elle favorise une pensée divergente, un échange d'idées entre des individus issus de contextes différents. En Afrique, où les défis sont nombreux et variés (accès aux ressources, infrastructures limitées, inégalités sociales), l'innovation est cruciale pour trouver des solutions durables et adaptées aux besoins locaux. En diversifiant les profils au sein des équipes, les entreprises africaines peuvent ainsi développer des solutions novatrices qui répondent de manière plus efficace aux défis uniques du continent. Selon **Hicham Zouanat**, *“En termes de dialogue social, il y a trois clusters. Un premier niveau basique mais critique dans lequel le dialogue social est à sens unique. Le deuxième niveau, dans lequel le dialogue il est à deux sens. Un troisième niveau de dialogue social qui joue dans les deux sens, où donc les revendications ne sont plus que d'ordre matériel.”* Cette approche stratégique du dialogue social met en avant la manière dont des interactions inclusives et pluridimensionnelles peuvent améliorer l'innovation organisationnelle et la performance collective.

### ▶ Attraction et Rétention des Talents :

À l'échelle mondiale, la compétitivité d'une entreprise dépend de sa capacité à attirer et à retenir des talents. Dans le contexte africain, la jeunesse et la mobilité professionnelle sont des éléments clés. Une gestion de la diversité efficace permet non seulement de mieux répondre aux attentes d'une population jeune et dynamique, mais aussi de renforcer l'engagement des collaborateurs. Cela se traduit par des politiques de recrutement inclusif, une promotion de la diversité des carrières et des programmes de mentorat qui aident à la rétention des talents sur le long terme.

### ▶ Performance Organisationnelle et Équité :

Une approche inclusive de la diversité améliore la performance organisationnelle en augmentant la cohésion d'équipe, en réduisant les conflits et en renforçant l'engagement des employés. De plus, la mise en place de pratiques équitables, telles que l'égalité salariale et l'accès aux mêmes opportunités de formation et de promotion, peut améliorer la réputation de l'entreprise et l'attirer dans un marché du travail de plus en plus globalisé.

## Les Spécificités Africaines : Des Défis mais Aussi des Opportunités

Le continent africain présente des spécificités uniques qui influencent directement la manière dont la diversité est vécue et mise en œuvre dans les organisations :

### ▶ Les Défis Inhérents à la Diversité Ethnique et Linguistique :

La diversité culturelle et ethnique de l'Afrique constitue un double défi : d'une part, les entreprises doivent mettre en place des stratégies de communication interculturelle efficaces, adaptées à une pluralité de codes sociaux et linguistiques. D'autre part, cette diversité offre une richesse unique que les entreprises peuvent valoriser dans leurs stratégies de développement.

### ▶ Les Inégalités Socio-économiques et L'Éducation :

Le fossé entre les zones urbaines et rurales, ou entre les différentes classes sociales, reste un obstacle majeur à l'inclusion pleine et entière des talents dans le monde du travail. Cependant, les technologies numériques et l'éducation en ligne représentent des outils puissants pour réduire ces inégalités et permettre à une plus grande diversité de talents d'accéder aux emplois de demain.

### ▶ Les Stratégies Inclusives comme Facteur de Croissance :

Enfin, la gestion de la diversité dans les entreprises africaines doit s'inscrire dans une démarche globale d'inclusion sociale et économique. Cela passe par des politiques proactives en matière de formation et de développement professionnel, ainsi que par l'adoption de modèles de travail flexibles et respectueux des besoins individuels. C'est cette approche inclusive qui pourra favoriser un véritable développement durable des entreprises, mais aussi du continent dans son ensemble.

À l'aube de cette révolution du travail, l'Afrique a l'opportunité de tirer parti de sa richesse humaine, culturelle et sociale pour façonner un avenir du travail inclusif, innovant et durable. La gestion de la diversité, lorsqu'elle est intégrée de manière stratégique, peut devenir un véritable levier pour relever les défis du continent et faire face aux enjeux mondiaux. En plaçant la diversité au cœur de leurs pratiques, les entreprises africaines pourront non seulement améliorer leur compétitivité, mais aussi contribuer à une croissance inclusive, permettant ainsi au continent de jouer un rôle central dans le futur du travail à l'échelle mondiale.

Pour mieux comprendre le rôle central de la diversité dans le futur du travail en Afrique, il est crucial d'aborder la question de l'engagement des parties prenantes africaines, un levier essentiel qui façonne et catalyse les transformations organisationnelles et sociétales.

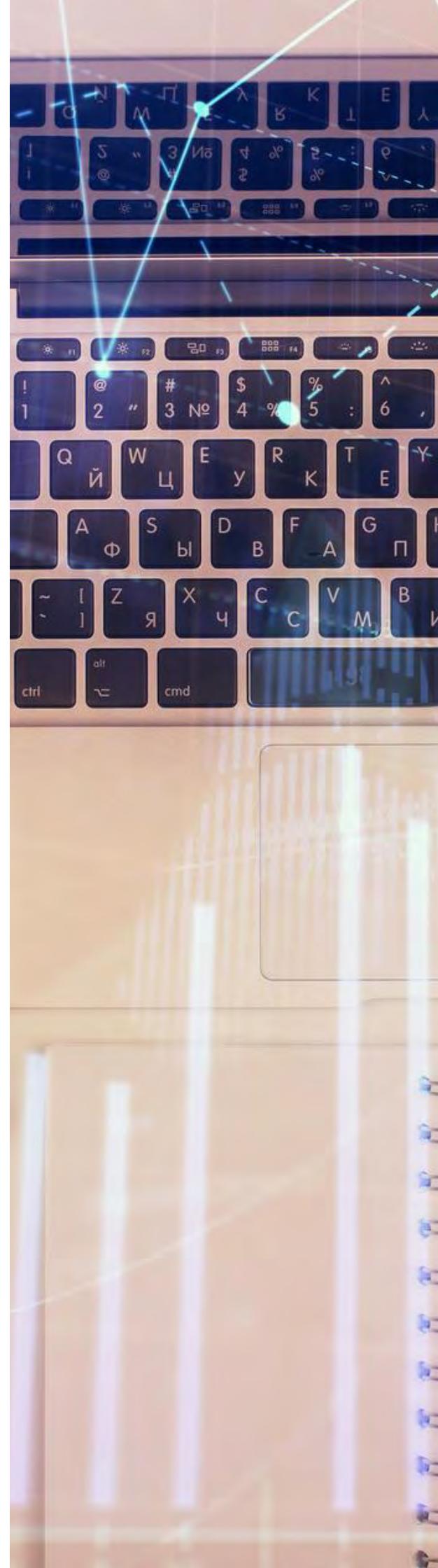
### 3. L'Engagement en Afrique et son Impact sur le Futur du Travail

L'engagement des collaborateurs et des parties prenantes joue un rôle déterminant dans la construction du futur du travail en Afrique. Il s'agit d'un levier stratégique pour maximiser la productivité, encourager l'innovation, et stimuler la compétitivité. La notion d'engagement, loin de se réduire à une simple adhésion aux objectifs de l'organisation, se manifeste par un ensemble de comportements, d'attitudes, et d'initiatives qui témoignent d'un fort attachement des individus envers leur mission et envers l'organisation elle-même. Cet engagement se présente sous diverses formes et soulève des enjeux particuliers dans le contexte africain.

#### L'Engagement comme Facteur de Croissance et d'Innovation

D'une part, l'engagement des collaborateurs africains est étroitement lié à leur capacité à innover. En effet, les employés qui se sentent valorisés, écoutés et soutenus dans leur environnement de travail montrent une propension accrue à proposer des idées novatrices et à collaborer de manière efficace avec leurs pairs. Selon **Farrah Al Qassimi**<sup>13</sup>, **“la culture de l'engagement commence vraiment par le haut, elle commence par le leader et doit être diffusée à travers l'organisation. Le leader doit être un modèle.”** Cette approche met en évidence la nécessité de développer des leaders inspirants et exemplaires qui peuvent fédérer leurs équipes autour d'objectifs communs, tout en cultivant une culture de l'engagement qui traverse toutes les strates de l'organisation. En Afrique, où les dynamiques de travail sont façonnées par des défis sociétaux complexes, le rôle du leader devient d'autant plus critique pour instaurer une vision partagée et un sentiment d'appartenance.

<sup>13</sup> - **Farrah Al Qassimi** est Associate Principal chez Gallup, spécialisée dans la région Moyen-Orient, Afrique du Nord et Turquie (MENAT). Elle se concentre sur l'amélioration de l'engagement des employés et la promotion de cultures organisationnelles positives. Elle a notamment souligné les effets du perfectionnisme sur la santé mentale des employés dans la région.





## Les Défis de l'Engagement dans un Contexte Africain Spécifique

Cependant, l'engagement en Afrique fait face à des défis singuliers, notamment liés aux disparités économiques, aux difficultés d'accès aux infrastructures et à la mobilité sociale. La diversité culturelle, linguistique et socio-économique complique parfois la mise en place d'un engagement homogène et cohérent au sein des organisations. Les jeunes générations, qui représentent une part majeure de la population active en Afrique, ont des attentes spécifiques en termes de flexibilité, de reconnaissance, et de sens au travail. Ce phénomène soulève des questions essentielles quant à la manière dont les organisations africaines peuvent aligner leurs stratégies de gestion des ressources humaines pour répondre à ces attentes. Comme l'affirme **Yasmina Belahsen**<sup>14</sup> : **« Les jeunes de cette génération sont des jeunes qui sont dans la quête de sens beaucoup plus que notre génération à nous. »** Ce constat souligne l'importance de l'engagement authentique, qui ne se limite pas à des incitations financières mais englobe des aspects tels que la responsabilité sociale, l'inclusivité et la durabilité.

## L'Engagement et l'Inclusion comme Catalyseurs de Changement

Un engagement véritable et inclusif implique de mettre en place des stratégies favorisant la diversité et l'équité, et ce, dans tous les aspects de la vie organisationnelle. Les politiques d'engagement doivent s'étendre au-delà des aspects économiques pour inclure des actions de reconnaissance, de montée en compétences, de mentorat et de collaboration intergénérationnelle. L'impact de ces stratégies ne se limite pas à la performance organisationnelle ; il se répercute également sur la cohésion sociale et la stabilité économique du continent africain. Une étude menée par le World Economic Forum indique que l'engagement des collaborateurs dans des environnements diversifiés et inclusifs entraîne une productivité accrue et une satisfaction professionnelle plus élevée.

<sup>13</sup> **Yasmina Belahsen** est la fondatrice de Mayadigital, une agence de conseil en marketing et transformation digitale créée en 2015. Elle a été honorée en 2023 par le prix AWIEF dans la catégorie « Industrie Créative » pour son impact significatif dans le secteur digital en Afrique. Diplômée de la Skema Business School et titulaire d'un MBA en marketing digital de l'Institut Léonard de Vinci, elle est également engagée dans des initiatives sociales, notamment en tant que secrétaire générale de l'association Inspiring Girls Morocco, visant à autonomiser les jeunes filles.

## Les Initiatives et la Responsabilité des Organisations

Pour soutenir cet engagement, les organisations africaines doivent investir dans des politiques et des initiatives axées sur la montée en compétences et le bien-être des collaborateurs. Cela passe par le développement de programmes de formation adaptés, des opportunités de mobilité professionnelle et des initiatives de reconnaissance. De plus, les entreprises doivent veiller à inclure des dispositifs permettant de mesurer et d'ajuster continuellement les niveaux d'engagement. En ce sens, l'implication des parties prenantes externes, telles que les institutions publiques, les ONG et les communautés locales, est cruciale pour assurer un impact durable et significatif.

En définitive, l'engagement en Afrique, dans le cadre du futur du travail, ne doit pas être perçu comme un concept statique, mais comme un processus évolutif et participatif, capable de transformer profondément les organisations et la société. Pour relever les défis actuels et futurs, il est essentiel que les leaders africains adoptent une approche holistique de l'engagement, centrée sur l'humain, et qu'ils mettent en œuvre des politiques inclusives et équitables. En embrassant cette vision, les organisations africaines peuvent devenir des acteurs du changement positif, contribuant à un développement économique, social et durable du continent.





## 4. Recommandations Stratégiques et Perspectives pour un Futur du Travail Inclusif

Pour bâtir un futur du travail durable et inclusif en Afrique, il est essentiel de s'appuyer sur une approche stratégique intégrant l'inclusion, la diversité et l'engagement des collaborateurs. Ces recommandations visent à proposer des actions concrètes, permettant d'accompagner les mutations du marché du travail tout en valorisant le potentiel humain et la richesse culturelle du continent africain.

### Renforcer les Politiques d'Inclusion au Niveau Institutionnel et Organisationnel

L'inclusion ne doit pas se limiter à un concept théorique ; elle doit devenir un engagement concret des institutions et des organisations. Cela implique la mise en place de politiques ciblées, visant à réduire les inégalités socio-économiques, de genre et d'accès aux opportunités professionnelles. Pour cela, les gouvernements africains peuvent instaurer des réglementations favorisant l'inclusion des groupes historiquement marginalisés, tels que les femmes, les jeunes, les personnes en situation de handicap et les populations issues des zones rurales. Par exemple, des programmes de mentorat et de montée en compétences peuvent être déployés pour réduire le fossé entre les groupes exclus et les opportunités professionnelles.

L'impact de ces politiques d'inclusion se traduira par une main-d'œuvre plus diversifiée, renforçant l'innovation, la créativité et la résilience des organisations. En créant un climat de travail respectueux des différences, les entreprises africaines gagneront également en attractivité, tant au niveau local qu'international, en attirant des talents variés et en fidélisant leurs collaborateurs. Comme l'a souligné **Majda Benzidia**, "**nous ne pouvons pas discuter de l'avenir du travail sans aborder les problèmes actuels liés à la participation économique des femmes**", mettant en avant la nécessité d'adopter des politiques inclusives pour combler ces écarts.

### Favoriser la Diversité au Cœur des Pratiques RH et Managériales

L'intégration de la diversité dans les pratiques RH et managériales est un levier stratégique de performance. Cela passe par l'adoption de processus de recrutement inclusifs, visant à garantir la représentation de différents genres, générations, cultures et origines sociales. Par exemple, la mise en place de quotas de représentation féminine dans les instances de direction et les conseils d'administration constitue un moyen concret de promouvoir l'égalité de genre et de briser les barrières structurelles.

La diversité des équipes contribue à une prise de décision plus éclairée et à une meilleure capacité d'innovation, en permettant le croisement d'idées et de perspectives multiples. Pour garantir la pérennité de cette diversité, il est crucial d'adopter une gestion participative et inclusive, où chaque employé se sent valorisé et entendu. En ce sens, **Fatima Zahra Sifeddine**<sup>15</sup> affirme que "**les collaborateurs ont une envie ardente d'apprendre... et les managers doivent s'impliquer d'une façon très vive par rapport à ça,**" mettant en lumière l'importance d'un engagement managérial actif pour renforcer l'adhésion et la progression des employés.

**15 - Fatima Zahra Sifeddine** est Directrice des Ressources Humaines chez BP Shore RH, filiale de la Banque Populaire (BCP). Elle supervise la gestion des talents et le développement organisationnel, contribuant à l'alignement des ressources humaines sur les objectifs stratégiques de l'entreprise. Son expertise en gestion du capital humain est reconnue dans le secteur bancaire marocain.

## Créer un Environnement d'Engagement Durable

L'engagement des collaborateurs repose sur leur sentiment d'appartenance, leur épanouissement personnel et leur reconnaissance au sein de l'organisation. Les entreprises africaines doivent donc concevoir des politiques managériales basées sur le respect, la collaboration et l'autonomisation. Cela peut se traduire par des programmes de développement personnel, de mentorat et de gestion de carrière, afin d'aider les employés à évoluer dans leur rôle tout en développant de nouvelles compétences.

Un engagement durable ne peut être dissocié d'une culture de la transparence et de la participation. Les entreprises doivent intégrer les employés dans les processus de prise de décision, les incitant ainsi à se sentir responsables du succès collectif. Un tel engagement renforcera la fidélisation, réduira le taux de rotation et augmentera la productivité globale. À cet égard, Chams Diagne, souligne l'importance de l'inclusion pour attirer et retenir les jeunes talents africains en déclarant : "Nous avons une jeunesse extrêmement impatiente qui veut voir ce changement ou qui est prête à partir," soulignant l'urgence de proposer des conditions de travail qui répondent à leurs attentes et aspirations.

## Intégrer la Technologie au Service de l'Inclusion et de la Diversité

Les technologies émergentes, telles que l'intelligence artificielle, l'automatisation et les plateformes numériques, offrent de nouvelles opportunités pour renforcer l'inclusion en Afrique. L'enseignement à distance et les outils numériques de formation continue peuvent, par exemple, faciliter l'accès à l'éducation et à la montée en compétences pour les populations éloignées des grands centres urbains.

Cependant, cette transformation numérique doit être menée de manière inclusive, afin de ne pas créer de nouvelles fractures numériques. Les entreprises doivent investir dans des infrastructures et des programmes d'accompagnement pour assurer que l'accès aux technologies ne soit pas réservé à une élite, mais ouvert à tous les segments de la population active. En utilisant la technologie pour réduire les obstacles à l'inclusion, l'Afrique peut renforcer sa compétitivité tout en maximisant le potentiel humain.

## Vers un Leadership Visionnaire et Inclusif

Enfin, un leadership visionnaire et inclusif est indispensable pour accompagner les transformations du futur du travail en Afrique. Les leaders doivent incarner les valeurs d'inclusion, de diversité et d'engagement, en adoptant un management basé sur l'agilité, la flexibilité et le respect des différences. Cela implique de former les managers à la gestion interculturelle, à la médiation des conflits et à la promotion de l'égalité au sein des équipes.

Le développement d'un leadership inclusif passe également par la promotion des compétences transversales, telles que l'intelligence émotionnelle, l'écoute active et la communication bienveillante. En mettant l'accent sur un management inclusif, les organisations africaines pourront mieux mobiliser leurs talents, favoriser l'innovation et créer un climat de travail stimulant, capable de répondre aux défis du futur.

En intégrant ces recommandations, le futur du travail en Afrique peut se construire sur des bases solides, où l'inclusion, la diversité et l'engagement des collaborateurs constituent des piliers stratégiques. Cette approche globale permettra non seulement de relever les défis économiques, technologiques et sociaux du continent, mais aussi de garantir une croissance durable et équitable, propulsant l'Afrique au cœur des dynamiques mondiales.

## 5. Conclusion

L'inclusion, la diversité et l'engagement ne constituent pas seulement des aspirations morales ; ils sont des leviers stratégiques incontournables pour modeler le futur du travail en Afrique. Dans un contexte marqué par des transformations économiques, technologiques et sociétales rapides, il est impératif que les entreprises et les institutions africaines adoptent une approche globale et inclusive. L'inclusion garantit que chaque individu, quelles que soient ses origines, son genre, ou son statut socio-économique, ait accès aux opportunités nécessaires pour s'épanouir professionnellement et contribuer pleinement au développement collectif. La diversité, quant à elle, est source d'innovation, d'agilité et de résilience organisationnelle, permettant aux entreprises de puiser dans une richesse de perspectives, d'expériences et de compétences pour répondre aux défis complexes de notre époque. Enfin, l'engagement des collaborateurs, renforcé par un leadership inclusif et des politiques RH audacieuses, est essentiel pour instaurer une culture d'appartenance, de motivation et de performance durable.

En misant sur ces piliers, l'Afrique se positionne pour devenir un acteur clé dans l'économie mondiale du travail. En intégrant des politiques inclusives, en favorisant une diversité authentique et en créant des environnements de travail engageants, le continent peut construire un avenir du travail résilient et prospère, qui valorise chaque talent et génère un impact positif durable. Le défi de l'Afrique ne consiste pas seulement à intégrer ces principes, mais à les incarner au quotidien pour assurer une transformation réelle et pérenne.



## Entrepreneuriat et Leadership Féminin : Défis et Opportunité en Afrique



**Dr. Hanane Ellioua**

Dans un petit atelier niché au cœur de Dakar, une femme tresse patiemment les fils de soie pour créer des vêtements aux motifs vibrants. À des milliers de kilomètres de là, dans un bureau éclairé par la lumière tamisée d'Addis-Abeba, une autre femme dirige une startup technologique qui redéfinit l'accès à l'éducation en milieu rural. Ces récits, bien que différents, partagent un fil conducteur : la détermination et la résilience des femmes africaines qui, jour après jour, brisent les barrières pour transformer leur vision en réalité entrepreneuriale.

En Afrique, les femmes représentent près de 58 % de l'activité entrepreneuriale, un chiffre parmi les plus élevés au monde. Pourtant, derrière ces données se cachent des parcours jalonnés de défis : stéréotypes de genre, accès limité aux financements, contraintes sociales et économiques, ou encore manque de reconnaissance. Pour beaucoup, entreprendre n'est pas seulement un choix, mais une nécessité, un acte de survie dans un contexte où l'emploi formel reste limité.

Mais l'entrepreneuriat féminin en Afrique n'est pas qu'une histoire de lutte. C'est aussi une histoire de potentiel. Les femmes qui accèdent à des postes de leadership dans le monde des affaires jouent un rôle essentiel dans la transformation des économies locales et nationales. Elles créent des emplois, innovent, et surtout, inspirent. Dans un continent jeune et en pleine mutation, leur influence dépasse souvent leurs entreprises pour toucher des communautés entières. Comme l'a cité **Leïla Doukali**<sup>16</sup> **“Le Maroc n'évoluera pas comme nous le**

**16 - Leïla Doukali** est la présidente nationale de l'Association des Femmes Cheffes d'Entreprises du Maroc (AFEM) depuis 2019. Diplômée en gestion et relations internationales de l'Université de la Sorbonne, elle possède plus de deux décennies d'expérience dans le secteur des affaires, notamment dans la gestion du groupe familial et de sa propre entreprise, Variations, spécialisée dans la mode. Sous sa direction, l'AFEM a mis en place des programmes tels que “Amally” pour soutenir les femmes entrepreneures affectées par la pandémie de COVID-19.

souhaitons si les femmes sont exclues de la bulle économique. De notre côté, nous n’attendons pas que les gens viennent à nous, nous allons vers eux.”

À travers ce chapitre, nous nous proposons d’explorer le visage multiple de l’entrepreneuriat et du leadership féminin en Afrique. Nous examinerons les défis auxquels ces femmes font face, mais aussi les opportunités uniques qu’elles saisissent, dans un environnement marqué à la fois par des traditions profondément ancrées et par une modernité galopante. En retraçant leurs parcours, leurs luttes et leurs succès, nous chercherons à comprendre comment le leadership féminin peut non seulement transformer les entreprises, mais également redessiner les contours du développement durable sur le continent.

Au-delà des chiffres et des analyses, ce chapitre est une ode à ces femmes. Elles sont les gardiennes de la résilience africaine, les architectes silencieuses de demain. À travers leurs histoires, nous espérons inspirer d’autres femmes, et peut-être aussi un monde qui croit davantage en leur potentiel. Car soutenir le leadership féminin, c’est investir dans un avenir plus inclusif et prospère pour l’Afrique.

## » 1. L’entrepreneuriat Féminin en Afrique : Un Moteur de Transformation Socio-Économique

### Portrait de l’entrepreneuriat féminin en Afrique

Imaginez Aïssatou, une jeune femme vivant dans une région rurale du Sénégal. Chaque jour, avec un sourire déterminé, elle transforme les fruits de son petit verger en confitures artisanales qu’elle vend sur les marchés voisins. À première vue, son activité semble modeste, mais elle fait partie d’un mouvement bien plus vaste : celui de millions de femmes africaines qui, à l’instar d’Aïssatou, construisent des entreprises et transforment leurs communautés.

Les femmes en Afrique représentent près de 58 % de l’activité entrepreneuriale, un chiffre remarquable dans un contexte mondial où les entrepreneurs sont encore majoritairement des hommes. Leur engagement se concentre souvent dans des secteurs essentiels : l’agriculture, le commerce, l’artisanat, mais aussi, de plus en plus, dans les domaines de la technologie et des services. Ces chiffres cachent des réalités diverses : des agricultrices innovant pour transformer leurs produits, des commerçantes animant les marchés locaux, et des femmes bravant les défis pour lancer des startups technologiques. Comme expliqué par **Ilham Mouhriz** : “**On ne peut pas changer l’impact de la culture et des stéréotypes selon lesquels la place de la femme est au foyer... mais on met en place des actions de sensibilisation.**”

Les secteurs investis par les femmes africaines sont souvent ceux qui répondent aux besoins immédiats des communautés :

#### ▶ Agriculture :

Aïcha, dans un village du Burkina Faso, cultive du mil et transforme ses récoltes en farines locales, répondant à une demande croissante pour des produits bio et locaux. Comme elle, des millions de femmes transforment l’agriculture traditionnelle en une activité moderne et rentable.

## ► Artisanat et commerce

À Marrakech, Fatima vend des tapis artisanaux hérités d'un savoir-faire ancestral. Mais aujourd'hui, elle ne se contente plus des clients du souk : grâce aux réseaux sociaux, elle exporte ses créations vers l'Europe et les États-Unis.

## ► Technologie :

Dans les grandes villes comme Lagos, des femmes comme Ifeoma lancent des startups qui répondent aux défis de leur environnement, que ce soit dans la fintech, la santé ou l'éducation.

À travers ces secteurs, les femmes ne se contentent pas de participer : elles innovent, créent des emplois et inspirent d'autres femmes à faire de même.



## Facteurs culturels et historiques

Pour comprendre la place des femmes entrepreneures aujourd'hui, il faut d'abord revenir en arrière. Pendant des siècles, les femmes africaines ont été des piliers invisibles de l'économie locale. Sur les marchés bruyants de Bamako ou de Kinshasa, elles vendaient des légumes, du poisson ou des tissus, jouant un rôle clé dans la circulation des biens. Elles étaient aussi les gardiennes des savoirs artisanaux, transmettant de génération en génération des techniques qui font aujourd'hui la richesse du continent.

Cependant, cette contribution économique restait souvent confinée à la sphère informelle. Le droit de posséder des terres ou d'accéder à des financements était souvent réservé aux hommes. Les femmes, malgré leur rôle central, devaient se contenter de travailler dans l'ombre, sans reconnaissance ni pouvoir décisionnel.

L'histoire, cependant, ne s'arrête pas là. À mesure que les sociétés africaines évoluent, le rôle des femmes s'est transformé de manière spectaculaire. La modernisation, l'accès à l'éducation et la technologie ont ouvert de nouvelles portes.

Prenons l'histoire de Leila, une jeune Marocaine issue d'un milieu rural. Grâce à une bourse d'études, elle a pu poursuivre ses études en ingénierie. Aujourd'hui, elle dirige une entreprise spécialisée dans les énergies renouvelables, employant des dizaines de personnes et contribuant à électrifier des villages reculés.

Les politiques publiques jouent également un rôle clé dans cette évolution. Au Rwanda, par exemple, le gouvernement a mis en place des programmes spécifiques pour soutenir les femmes entrepreneures, leur offrant des microcrédits et des formations. Résultat : des milliers de femmes ont pu lancer des coopératives agricoles ou des petites entreprises, transformant non seulement leurs propres vies, mais aussi celles de leurs communautés.

Enfin, il y a les modèles inspirants, ces femmes qui montrent la voie. **Divine Ndhlukula**<sup>17</sup>, au Zimbabwe, a bâti une entreprise de sécurité, un secteur largement dominé par les hommes. Son succès prouve que, même dans les industries les plus conservatrices, les femmes peuvent s'imposer et exceller.

Aujourd'hui, les femmes africaines ne sont plus seulement les gardiennes de la tradition ou les piliers silencieux de l'économie informelle. Elles sont des leaders visibles, des entrepreneures audacieuses, des innovatrices. Leur parcours n'est pas exempt de défis, mais il est clair qu'elles sont en train de redéfinir non seulement leur propre place, mais aussi celle de l'Afrique sur la scène mondiale.

**17 - Divine Ndhlukula** est fondatrice et directrice générale de SECURICO, la première entreprise de sécurité certifiée ISO au Zimbabwe. Sous sa direction, SECURICO emploie plus de 4 000 personnes, avec un accent particulier sur l'autonomisation des femmes dans le secteur de la sécurité. Reconnue par Forbes comme l'une des femmes les plus influentes d'Afrique, elle est titulaire d'un MBA de la Midlands State University et d'un doctorat en leadership d'entreprise de la Women's University in Africa.

## » 2. Défis Rencontrés par les Femmes Entrepreneures en Afrique

### Barrières socio-culturelles

#### ▶ Stéréotypes de genre et attentes sociales

Dans de nombreux coins du continent, une entrepreneure est souvent perçue à travers un prisme limité : celui de son rôle traditionnel dans la société. Prenons l'histoire de Mariam, une jeune femme du Mali. Lorsque Mariam a décidé d'ouvrir une boutique de vêtements, elle a été accueillie par des regards sceptiques dans son village. **“Une femme qui travaille hors de la maison ? Ce n'est pas convenable,”** lui disait-on. Ces stéréotypes profondément ancrés réduisent souvent les ambitions des femmes et les découragent avant même qu'elles ne commencent.

En Afrique, les attentes sociales pèsent lourdement sur les femmes. Elles sont attendues à la maison, en tant qu'épouses et mères, et doivent en parallèle construire leur projet entrepreneurial. Cette pression constante leur impose de prouver non seulement qu'elles peuvent réussir, mais aussi qu'elles restent fidèles aux rôles traditionnels.

#### ▶ Double fardeau : obligations familiales et professionnelles

Imane, une entrepreneure marocaine, se lève chaque jour à 5 heures du matin. Avant de penser à son entreprise de pâtisserie, elle prépare le petit-déjeuner pour ses enfants, s'assure qu'ils sont prêts pour l'école, et aide sa mère âgée. Ce n'est qu'après avoir rempli ces responsabilités qu'elle peut se consacrer à son activité. Ce double fardeau, combinant les responsabilités familiales et professionnelles, est une réalité pour des millions de femmes entrepreneures en Afrique.

Dans de nombreux cas, l'absence d'un système de soutien familial ou communautaire amplifie cette difficulté. Les crèches abordables sont rares, et les responsabilités parentales continuent de reposer majoritairement sur les femmes, créant un déséquilibre qui limite leur temps et leur énergie pour développer leur entreprise.





## Accès limité aux ressources

### ▶ Difficulté d'accès au financement et aux capitaux

Fatoumata, qui vit au Sénégal, avait un rêve : ouvrir un atelier de couture. Mais quand elle s'est rendue dans une banque pour demander un prêt, elle a été confrontée à une dure réalité : sans propriété en garantie ni historique bancaire solide, sa demande a été refusée. "Revenez avec votre mari," lui a-t-on conseillé. Cette anecdote illustre une problématique plus vaste : les femmes africaines ont souvent des difficultés disproportionnées à accéder au financement.

Les banques et institutions financières traditionnelles exigent des garanties que les femmes, en raison des lois discriminatoires ou des normes culturelles, ne possèdent pas toujours. Par exemple, dans certaines régions, les femmes ne peuvent pas légalement posséder de terres, un actif souvent utilisé comme garantie.

### ▶ Inégalités d'accès à l'éducation et à la formation professionnelle

Pour Hawa, une femme de 35 ans vivant en zone rurale en Guinée, apprendre à lire et à écrire a été une victoire tardive. Elle a grandi dans un environnement où l'éducation des filles n'était pas une priorité. Ce retard éducatif est un obstacle majeur pour de nombreuses femmes africaines, surtout dans les zones rurales. En conséquence, elles manquent parfois de compétences essentielles en gestion, en marketing ou en technologie, des outils nécessaires pour se développer dans un monde économique de plus en plus compétitif.

## Manque de réseaux professionnels

### ▶ Faiblesse des réseaux de soutien dédiés aux femmes

Awa, une jeune entrepreneure ivoirienne, se souvient de la solitude ressentie lorsqu'elle a lancé son entreprise de produits artisanaux. "Je ne savais pas à qui m'adresser pour obtenir des conseils ou trouver des partenaires," dit-elle. Cette absence de réseaux professionnels adaptés est un défi courant pour les femmes entrepreneures en Afrique. Contrairement aux hommes, qui bénéficient souvent de clubs d'affaires ou de cercles informels bien établis, les femmes peinent à trouver des espaces où elles peuvent se connecter, partager leurs expériences, et apprendre des autres.

### ▶ Rôle limité des mentors féminins dans certains secteurs clés

Même dans des secteurs où les femmes commencent à s'imposer, le manque de modèles féminins reste un frein. Par exemple, dans la technologie, les figures comme **Rebecca Enonchong**<sup>18</sup> sont rares, et de nombreuses jeunes femmes hésitent à entrer dans ces domaines, faute de mentors pour les guider. La présence de mentors féminins ne fournit pas seulement des conseils pratiques, mais inspire également confiance et ambition chez les entrepreneures en herbe.

**18 - Rebecca Enonchong** est une entrepreneuse camerounaise, fondatrice et PDG d'AppsTech, une entreprise spécialisée dans les solutions logicielles pour les applications d'entreprise. Elle est également présidente du conseil d'administration d'Afrilabs, un réseau panafricain de centres d'innovation technologique. Son engagement pour la promotion de la technologie en Afrique lui a valu de nombreuses distinctions, notamment sa nomination en 2014 par Forbes parmi les "10 femmes fondatrices de la tech à suivre en Afrique".





## Cadre institutionnel et réglementaire

### ▶ Insuffisance des politiques favorables à l'entrepreneuriat féminin

Dans plusieurs pays africains, les politiques publiques restent insuffisamment adaptées aux besoins des femmes entrepreneures. Les fonds de soutien ou les subventions spécifiques existent, mais leur accessibilité est limitée par des processus bureaucratiques complexes. Des programmes comme ceux de la Banque Africaine de Développement (BAD) ont tenté de combler ces lacunes, mais il reste un écart entre les intentions affichées et l'impact réel sur le terrain.

### ▶ Complexité administrative et juridique pour les femmes entrepreneures

Dans des pays où les procédures administratives sont lourdes et mal adaptées, créer une entreprise peut devenir un parcours du combattant, surtout pour les femmes. Mariam, une entrepreneure camerounaise, raconte qu'il lui a fallu près de six mois pour obtenir une licence pour son entreprise de restauration. "Si j'étais un homme, les choses auraient été plus simples," dit-elle, déplorant le favoritisme systémique.

### ▶ Une résilience face aux défis

Malgré ces nombreux obstacles, les femmes africaines continuent de montrer une résilience extraordinaire. Elles naviguent entre les stéréotypes, les responsabilités familiales, et les contraintes institutionnelles pour bâtir des entreprises solides et impactantes. Ces défis, bien qu'importants, ne définissent pas ces femmes. Au contraire, ils mettent en lumière leur force et leur créativité. C'est en s'attaquant à ces barrières structurelles que l'Afrique pourra pleinement libérer le potentiel entrepreneurial de ses femmes et transformer son avenir socio-économique.



### 3. Opportunité pour Renforcer l'Entrepreneuriat Féminin en Afrique

#### Rôle des technologies et de la digitalisation

##### ► Accès accru aux marchés grâce à l'e-commerce

Imaginons Khadija, une artisane sénégalaise qui fabrique des bijoux traditionnels dans son petit atelier. Avant, ses clients se limitaient aux habitants de son quartier ou aux touristes de passage. Mais tout a changé lorsqu'elle a découvert les plateformes de commerce en ligne. En publiant ses créations sur des sites comme Etsy ou Jumia, elle a pu atteindre des clients en Europe, aux États-Unis et même au Japon. Aujourd'hui, Khadija vend dix fois plus de bijoux qu'avant et emploie deux autres femmes dans son atelier.

La digitalisation a ouvert des horizons immenses pour les entrepreneures africaines, notamment celles vivant dans des zones rurales. Grâce à l'e-commerce, elles peuvent commercialiser leurs produits au-delà des frontières physiques et briser les barrières géographiques qui limitaient autrefois leur croissance. Les plateformes numériques leur permettent également de mieux comprendre les attentes des consommateurs et d'adapter leurs offres en conséquence.

##### ► Utilisation des plateformes numériques pour lever des fonds

Fatoumata, une jeune femme au Mali, rêvait de lancer une marque de produits cosmétiques à base d'ingrédients naturels locaux. Le problème ? Les banques refusaient de financer son projet. Déterminée, elle a décidé de lancer une campagne de financement participatif sur une plateforme en ligne. Grâce à des vidéos racontant son histoire et son ambition, elle a réussi à récolter suffisamment de fonds pour démarrer son entreprise. Aujourd'hui, ses produits sont distribués dans tout le pays.

Les plateformes de crowdfunding comme GoFundMe, Kickstarter, ou les initiatives locales telles que Thundafund en Afrique du Sud, offrent aux entrepreneures une alternative précieuse aux financements traditionnels. Ces outils permettent non seulement de mobiliser des capitaux, mais aussi de créer une communauté de soutien autour de leurs projets.

## Politiques et initiatives favorables

### ▶ Programmes de financement dédiés

Pour de nombreuses femmes africaines, accéder à un financement bancaire reste une gageure. Pourtant, des initiatives ciblées émergent pour combler ce manque. Par exemple, le programme “Women Entrepreneurs Finance Initiative (We-Fi)”, soutenu par la Banque Mondiale, a permis à des milliers de femmes entrepreneures d’obtenir des prêts à des conditions préférentielles.

Il y a aussi des solutions locales, comme les systèmes de micro-crédit, qui s’adresse spécifiquement aux femmes dans les zones rurales. Grâce à ces financements, des femmes comme Amina, une maraîchère tanzanienne, peuvent acheter du matériel agricole, améliorer leur productivité et générer des revenus stables pour leurs familles.

### ▶ Initiatives internationales et régionales

Les grandes organisations internationales jouent également un rôle clé dans le renforcement de l’entrepreneuriat féminin en Afrique. ONU Femmes, par exemple, soutient des projets visant à autonomiser les femmes économiquement, notamment à travers la formation et l’accès aux financements.

À l’échelle régionale, le Fonds Africain pour les Femmes, lancé par l’Union Africaine, finance des projets dirigés par des femmes dans des domaines tels que l’agriculture durable, l’éducation et la santé. Ces initiatives permettent non seulement de donner un coup de pouce financier, mais aussi de légitimer les femmes entrepreneures en tant qu’actrices clés du développement du continent.



## Renforcement des capacités en leadership

### ► Formation et coaching pour développer des compétences en leadership

Le leadership ne s'improvise pas, mais il peut s'apprendre. Des programmes de formation comme le [Cherie Blair Foundation for Women's Mentoring Programme](#) ou les ateliers proposés par She Leads Africa permettent aux femmes entrepreneures d'acquérir des compétences essentielles en gestion, en communication et en prise de décision. Ces formations leur donnent les outils nécessaires pour diriger avec confiance, même dans des environnements traditionnellement dominés par les hommes.

Prenons l'exemple de Sarah, une entrepreneure ghanéenne qui a participé à un programme de coaching. **“Avant, je gérais mon entreprise au jour le jour, sans stratégie claire”,** raconte-t-elle. **“Maintenant, je planifie mes actions, j'analyse mes résultats et je motive mon équipe avec une vision forte.”**

### ► Importance des modèles de rôle féminins pour inspirer les générations futures

Les histoires de succès des femmes entrepreneures africaines ont un impact profond sur les générations futures. Quand une jeune fille entend parler de leaders comme **Folorunsho Alakija**<sup>19</sup> au Nigeria ou **Divine Ndhlukula** au Zimbabwe, elle comprend que tout est possible, même pour une femme issue d'un milieu modeste. Ces modèles de rôle ne sont pas seulement des inspirations ; elles deviennent des preuves vivantes que le plafond de verre peut être brisé.

## Construction de réseaux et d'écosystèmes de soutien

### ► Création de réseaux de mentorat pour les femmes entrepreneures

Pour Habiba, une entrepreneure éthiopienne, tout a changé lorsqu'elle a rejoint un réseau de mentorat. **“J'ai trouvé une communauté de femmes qui me comprenaient, me soutenaient et me guidaient dans mes choix,”** explique-t-elle. Ce type de réseau est crucial pour les femmes entrepreneures, car il leur permet de briser l'isolement et d'échanger des idées avec des personnes partageant les mêmes défis.

Des organisations comme Women in Business Network Africa ou des initiatives locales comme Réseau Entreprendre Maroc travaillent à connecter les femmes entrepreneures avec des mentors expérimentés, leur offrant des conseils pratiques et un soutien émotionnel.

### ► Rôle des incubateurs et des accélérateurs dans la réussite des femmes

Enfin, les incubateurs et accélérateurs jouent un rôle déterminant dans l'accompagnement des femmes entrepreneures. Des programmes comme “Tony Elumelu Entrepreneurship Programme” ou “Impact Hub” offrent un soutien structuré, allant de l'accès au financement à la formation en gestion. Ces structures permettent aux entrepreneures de transformer leurs idées en entreprises viables et durables.

19 - **Folorunsho Alakija** est une femme d'affaires nigériane et philanthrope, reconnue comme l'une des femmes les plus riches d'Afrique. Elle est vice-présidente exécutive de Famfa Oil Limited, une entreprise pétrolière nigériane, et directrice générale du Rose of Sharon Group, qui englobe des entreprises dans les secteurs de la mode, de l'impression et de l'immobilier. Son parcours entrepreneurial exemplaire et son engagement philanthropique ont fait d'elle une figure influente dans le monde des affaires africain.

Un exemple inspirant est celui de Grace, une entrepreneure kényane qui a rejoint un accélérateur pour sa startup de produits agricoles. Grâce à l'accompagnement technique et aux financements obtenus, elle a pu multiplier sa production et élargir son marché à l'international.

L'entrepreneuriat féminin en Afrique se trouve à un carrefour stratégique. Grâce aux opportunités offertes par les technologies, les politiques inclusives, les formations en leadership et les réseaux de soutien, les femmes peuvent surmonter les obstacles qui freinent leur progression. En investissant dans leur potentiel, l'Afrique ne soutient pas seulement ses entrepreneures : elle investit dans un avenir où l'innovation, la résilience et l'équité seront les piliers d'une croissance durable.

## 4. Recommandations pour Promouvoir l'Entrepreneuriat Féminin en Afrique

### Au niveau des politiques publiques

#### **Recommandations pour des cadres réglementaires inclusifs**

Imaginez Samira, une entrepreneure sénégalaise, confrontée à des lois qui compliquent l'enregistrement de son entreprise, simplement parce qu'elle est une femme sans soutien familial. Cette réalité, bien trop fréquente, souligne l'urgence de revoir les cadres réglementaires.

Les gouvernements africains doivent mettre en place des politiques inclusives favorisant l'entrepreneuriat féminin. Cela inclut :

- Faciliter l'accès à la propriété pour les femmes, afin qu'elles puissent fournir des garanties aux institutions financières.
- Simplifier les procédures administratives pour encourager les femmes, même en milieu rural, à formaliser leurs entreprises.
- Introduire des lois qui protègent les entrepreneures contre les discriminations liées au genre dans le commerce et l'emploi.

Des initiatives comme celles menées au Rwanda, où des quotas ont permis à un nombre croissant de femmes de diriger des entreprises et d'accéder à des postes stratégiques, pourraient servir de modèle.

#### **Renforcement des fonds et programmes d'accompagnement**

Pour Fatima, une entrepreneure marocaine qui fabrique des produits cosmétiques artisanaux, le principal frein n'a pas été son manque d'idées, mais l'absence de financement pour les concrétiser. Les politiques publiques doivent renforcer les fonds dédiés aux femmes, en mettant en place :

- Des subventions spécifiquement destinées aux femmes entrepreneures, avec des critères d'attribution transparents.
- Des lignes de crédit à faible taux d'intérêt pour les secteurs dominés par les femmes, comme l'agriculture et l'artisanat.
- Des formations intégrées pour accompagner le financement, afin de garantir que ces ressources soient utilisées efficacement.

Le succès du Fonds Africain pour les Femmes, qui soutient des projets portés par des femmes dans des domaines innovants, montre qu'investir dans les entrepreneures a un impact direct sur le développement économique et social.

## Au niveau des entreprises et de la société civile

### ► Intégration de l'égalité de genre dans les stratégies des entreprises

Reina, une jeune entrepreneure ivoirienne, dirige une petite entreprise dans le secteur agroalimentaire. Lorsqu'elle a cherché à établir un partenariat avec une grande entreprise locale, elle a découvert que les opportunités étaient souvent réservées aux hommes. Cette inégalité flagrante pourrait être corrigée si les entreprises adoptaient des stratégies proactives pour intégrer l'égalité de genre.

#### Les entreprises doivent :

- Inclure des clauses spécifiques sur l'égalité des genres dans leurs politiques internes.
- Réserver des parts de leurs contrats ou de leurs appels d'offres aux entreprises dirigées par des femmes.
- Organiser des programmes de mentorat pour encourager les femmes à entrer dans des secteurs où elles sont sous-représentées, comme la tech ou la finance.

### ► Sensibilisation et changement des mentalités

La société civile joue un rôle clé dans le changement des perceptions autour de l'entrepreneuriat féminin. Prenons l'exemple de Safia, qui rêvait de lancer une entreprise de livraison à vélo à Tunis. Elle a dû faire face aux critiques de sa famille, qui voyait cette activité comme "non féminine". Les campagnes de sensibilisation menées par des ONG locales l'ont aidée à trouver la force de poursuivre son rêve.

#### Pour briser les stéréotypes :

- Les organisations doivent organiser des campagnes médiatiques valorisant les succès des femmes entrepreneures.
- Les écoles et les universités peuvent inclure des programmes sur l'égalité des genres, afin d'éduquer les jeunes générations à l'importance de la diversité dans l'entrepreneuriat.
- Les communautés locales doivent être impliquées dans des discussions qui célèbrent les contributions des femmes à l'économie, pour faire évoluer les mentalités à tous les niveaux.



## Au niveau individuel

### ► Formation continue pour les femmes entrepreneurs

Hadia, une agricultrice égyptienne, a démarré son entreprise avec des méthodes traditionnelles. Mais après avoir suivi une formation sur les techniques modernes d'irrigation, elle a multiplié sa production par deux et a commencé à exporter ses produits. Cet exemple illustre l'importance de la formation continue.

Les entrepreneures doivent avoir accès à des programmes abordables et réguliers dans des domaines comme:

- La gestion d'entreprise et les finances.
- L'utilisation des technologies numériques.
- Le développement des soft skills, comme la négociation et la communication.

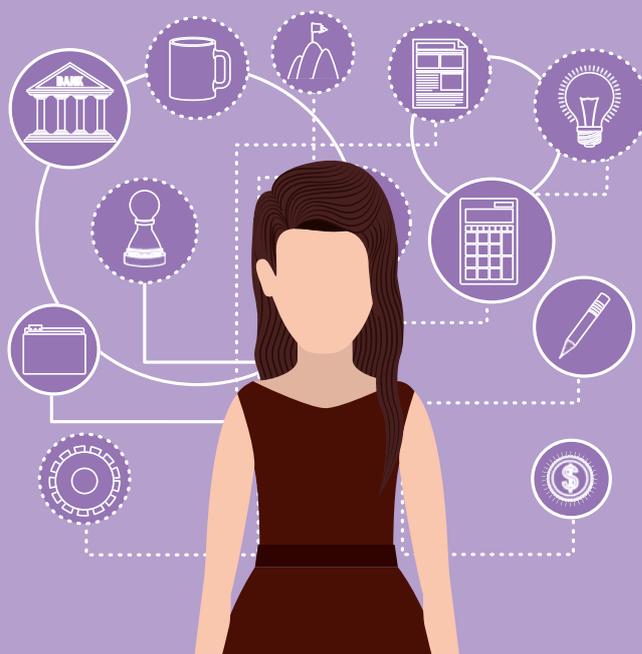
### ► Rôle du leadership personnel et de la résilience

Fatoumata, une entrepreneure malienne, raconte : "Chaque fois que je tombais, je devais me rappeler pourquoi j'avais commencé." Son parcours illustre un point fondamental : le leadership personnel et la résilience sont les clés pour surmonter les nombreux défis.

Pour renforcer leur résilience, les femmes entrepreneures doivent :

- Apprendre à transformer les échecs en opportunités d'apprentissage.
- Participer à des groupes de soutien ou des cercles d'entrepreneures pour échanger sur leurs expériences.
- Cultiver une vision claire de leurs objectifs, afin de rester motivées même dans les moments difficiles.

Comme l'a cité **Ilham Mouhriz** "Je fais partie de la main-d'œuvre, travaillant dans une entreprise où 80% des employés sont des femmes. Au Maroc, chez Capgemini, nous avons près de 6 500 employés, dont 43% sont des femmes. Je peux affirmer que le sujet du leadership féminin ne peut pas être abordé uniquement par les ressources humaines. Nous devons mobiliser toute l'entreprise pour provoquer un changement dans le monde professionnel."





## 5. Conclusion

Dans chaque histoire de femme entrepreneure africaine, il y a une étincelle d'espoir et une force incommensurable. C'est cette femme, comme Mariam, qui malgré le poids des traditions, a ouvert un atelier de couture en défiant les normes sociales. Ou encore Aïcha, une agricultrice qui a appris à transformer ses récoltes pour répondre aux besoins des marchés modernes. À travers leurs parcours uniques, ces femmes construisent un avenir meilleur non seulement pour elles-mêmes, mais aussi pour leurs familles et leurs communautés.

L'entrepreneuriat féminin en Afrique n'est pas une simple tendance ; c'est une révolution silencieuse. Ces femmes redéfinissent leur rôle dans une société où les attentes traditionnelles les limitaient autrefois à la sphère domestique. Aujourd'hui, elles prennent des risques, innovent et créent de la valeur, démontrant que le potentiel entrepreneurial n'a pas de genre. Leurs initiatives ne se limitent pas à générer des profits : elles sont des réponses aux défis sociaux, environnementaux et économiques de leur environnement.

Cependant, leur chemin reste semé d'embûches. Les stéréotypes de genre, l'accès limité aux ressources, et l'absence de réseaux solides freinent encore leur envol. Mais là où il y a des défis, il y a aussi des opportunités. Les avancées technologiques, les politiques inclusives et les initiatives de soutien offrent des leviers puissants pour libérer leur potentiel. Chaque projet soutenu, chaque formation offerte, et chaque réseau de mentorat créé représente une pierre de plus dans l'édifice d'un avenir où les femmes africaines pourront pleinement s'épanouir en tant qu'entrepreneures.

Ce chapitre est une célébration de ces femmes. Il est une invitation à croire en leur force et à agir, ensemble, pour leur offrir les moyens de leurs ambitions. Car en investissant dans l'entrepreneuriat féminin, nous investissons dans une Afrique plus forte, plus inclusive et plus prospère. Ces femmes ne bâtissent pas seulement des entreprises ; elles bâtissent un continent en mouvement, où l'espoir et le changement deviennent des réalités tangibles.



# Impact des Perturbations Géopolitiques et Environnementales sur l'Avenir du Travail



Dr. Ahmed Iraqi

## 1. Introduction : Une Évolution Volatile de la Notion du Travail

Au fil des siècles, l'acception du concept du travail n'a cessé d'évoluer au regard des mutations de la société, façonnée par des transformations économiques, technologiques, politiques et culturelles qui ont perpétuellement redéfini le mode de vie des travailleurs. Aujourd'hui, la thématique de l'avenir du travail est devenue un sujet de réflexion, et ce tant pour les acteurs économiques que pour les décideurs politiques.

En effet, cette dernière émerge comme une problématique amplifiée par les transformations rapides et profondes que subissent la société contemporaine, liées notamment à des facteurs géopolitiques et environnementaux. Ces changements redéfinissent non seulement la manière dont le travail est perçu et organisé par les professionnels, employeurs et employés, mais aussi la qualité de vie des travailleurs à l'échelle globale. Dans ce contexte, il est important d'explorer les ramifications de ces perturbations et d'évaluer leur impact d'abord sur les ressources humaines, puis sur les dynamiques du marché du travail.

Dans cette optique, d'une part, les tensions géopolitiques croissantes, et qui se manifestent aujourd'hui aux quatre coins du monde, révèlent des enjeux complexes liés aux rivalités de pouvoir, aux ressources naturelles et aux différences culturelles, d'autant plus qu'elles sont associées -entre autres éléments- à la montée des régulations, aux politiques économiques protectionnistes et nationalistes, et aux



changements dans les accords commerciaux, ce qui entraîne souvent des perturbations majeures dans les chaînes d'approvisionnement, l'accès à des marchés clés, voire la manière dont les emplois sont créés, supprimés ou transformés. Par exemple, les sanctions économiques imposées à certains pays peuvent perturber l'approvisionnement en matières premières, affectant ainsi la production et l'emploi. Cela impose donc aux entreprises et aux gouvernements de réinventer leurs approches du travail, en intégrant des considérations de durabilité et d'équité sociale. En d'autres mots, des impératifs géopolitiques croissants s'imposent aujourd'hui, notamment en matière de rééquilibrage de relations entre les économies émergentes et les puissances établies. Cette redistribution influence systématiquement la répartition mondiale du travail, plus particulièrement celle des secteurs clés comme l'agriculture, la technologie ou l'énergie qui subissent l'essentiel de cette pression.

D'autre part, la crise environnementale actuelle représente un enjeu majeur où changement climatique, catastrophes naturelles et dégradation de l'environnement imposent aujourd'hui des défis inédits et ne se limitent pas seulement à la perte de ressources ou à la nécessité de s'adapter à des conditions météorologiques extrêmes, mais ont désormais des répercussions directes sur le marché du travail, car elles placent l'emploi dans une nouvelle configuration où résilience et adaptabilité deviennent nécessaires et où tous les acteurs sont concernés, publics ou privés soient-ils ; gouvernements, entreprises, et société civile, et se doivent d'anticiper et d'élaborer des stratégies qui garantissent un avenir de travail décent et équitable. Entretemps, cette mobilisation obligatoire ne doit pas se limiter à la simple création d'emplois, mais implique également une réévaluation des valeurs et des principes qui sous-tendent nos systèmes économiques et sociaux.

Cette crise climatique entraîne simultanément des répercussions sociales et économiques qui impactent directement le marché du travail, au moment où les travailleurs voient leur santé compromise et leurs structures en souffrir, tandis que le marché du travail peine à s'adapter à ces nouvelles réalités. À long terme, ces bouleversements climatiques risqueront de générer de

nouveaux dangers, comme l'augmentation des catastrophes naturelles, la raréfaction des ressources et la destruction des écosystèmes naturels, ce qui ne fera, in fine, qu'aggraver les disparités professionnelles. De nombreux secteurs, tels que l'agriculture, la pêche et le tourisme, sont particulièrement vulnérables face à ces transformations compte tenu que les emplois qu'ils offrent sont souvent précaires et dépendent des conditions climatiques et environnementales. Par ailleurs, l'émergence de nouveaux métiers liés à la transition énergétique et à l'économie verte souligne également l'importance de repenser le rapport au travail. Les entreprises doivent adopter des pratiques durables, non seulement pour répondre aux tendances du marché et aux attentes des consommateurs de plus en plus soucieux de l'environnement, mais aussi pour se conformer aux réglementations légales croissantes en matière de durabilité.

Dans le même sens d'idée, l'essor exponentiel de la mondialisation a généré une interdépendance accrue des économies, entraînant une redistribution des emplois et des ressources à l'échelle mondiale. Les échanges commerciaux, les investissements directs étrangers et l'essor du digital ont redessiné les frontières du travail, encourageant les firmes -surtout celles issues de pays riches- à chercher et à exploiter des opportunités là où la main-d'œuvre est moins coûteuse. Cette dynamique a sans aucun doute contribué à l'essor économique dans certaines régions –aujourd'hui développées– en favorisant le développement de nouvelles industries et en augmentant la compétitivité. Cependant, cette tendance n'est pas sans conséquences, puisqu'elle a également exacerbé la précarisation de l'emploi y compris dans les régions les plus développées, où les travailleurs -toutes catégories professionnelles comprises- se trouvent de plus en plus confrontés à des contrats de travail temporaires, et par extension, à une insécurité professionnelle croissante, altérant ainsi leur qualité de vie et leur bien-être. Par conséquent, la disparité entre ceux qui bénéficient des avantages de la mondialisation et ceux qui en subissent les effets néfastes s'élargit, engendrant des tensions sociales qui vont progressivement fragiliser la cohésion des "sociétés", au pluriel.



Cette mondialisation, bien qu'elle continue de transformer positivement les économies des pays en voie de développement en les intégrant au système économique mondial, tout en générant des progrès notables dans la réduction de la pauvreté, elle a également provoqué des défis majeurs, telle qu'une baisse généralisée des salaires. Ces conséquences rendent particulièrement difficile l'insertion professionnelle des jeunes, qui sont -désormais- confrontés à une concurrence internationale croissante. Ce nouveau phénomène d'internationalisation du marché du travail devrait s'accélérer et persister dans les années à venir, au point de devenir une norme exacerbant la précarité et l'incertitude professionnelle pour cette génération et les suivantes.

En même temps, les changements démographiques risquent d'accentuer davantage ces défis, au moment où le vieillissement de la population constitue un facteur clé dans l'évolution future du marché du travail, à savoir que le nombre de personnes âgées de plus de 65 ans augmente rapidement, tandis que la population en âge de travailler connaît une décroissance alarmante. Selon les estimations, d'ici 2080, cette diminution pourrait atteindre près de 45 millions d'individus, ce qui met sous pression les systèmes de protection sociale ainsi que les finances publiques, avec une demande accrue de pensions et de soins de santé, alors que moins de personnes contribueront aux ressources fiscales nécessaires pour les financer. Cette situation pose donc des questions sérieuses et urgentes sur la viabilité des systèmes de retraite et des services sociaux à l'échelle globale, avec des implications directes sur l'organisation future du travail.

Par ailleurs, les avancées technologiques, notamment dans les domaines du digital, de la robotisation et de l'intelligence artificielle, transforment profondément le monde du travail, en accélérant le déphasage entre les avancées technologiques et la création des emplois. Cette évolution n'a pas seulement modifié les types d'emplois disponibles, mais a métamorphosé également l'essence même du travail. Nous assistons à une véritable révolution industrielle, où de nombreuses tâches, auparavant réalisées par l'homme sont désormais automatisées, et le resteront probablement à jamais. Ce phénomène, bien que prometteur en termes d'efficacité et de productivité opérationnelle, soulève de sérieuses inquiétudes quant à la disparition de millions d'emplois. Dans ce contexte, la question de la reconversion professionnelle est cruciale, puisqu'il devient impératif d'agir en conséquence et de développer des programmes de formation continue qui permettent aux travailleurs d'acquérir de nouvelles compétences adaptées aux exigences d'un marché en constante évolution. De plus, il est essentiel d'intégrer des approches pédagogiques novatrices qui favorisent l'apprentissage tout au long de la vie afin de garantir que les travailleurs soient en mesure de s'adapter à ces changements.

Le futur reste donc très incertain quant à la capacité des nouvelles technologies à créer autant d'emplois qu'elles en détruisent, sachant qu'il est estimé qu'entre 20% et 40 % des emplois occupés présentement par les jeunes seront affectés par cette automatisation, ce qui engendrera une rareté croissante des offres d'emploi, et ce dans tous les secteurs d'activité. Au même temps, la concurrence -désormais internationale- pour les emplois restants s'intensifiera, augmentant ainsi la pression sur les salaires et les droits des travailleurs, en particulier parmi les -futures- jeunes générations.

Cette section se penche sur ces deux dimensions cruciales : géopolitique et environnement, offrant une analyse approfondie de leurs conséquences sur l'avenir du travail, et comment ces perturbations se manifestent à différents niveaux : précarisation des emplois, exclusion sociale croissante et émergence de nouvelles formes d'emploi. En outre, nous examinerons l'impact de ces dynamiques sur les inégalités



socio-économiques, en mettant en lumière les groupes de population les plus vulnérables, tels que les jeunes, les femmes et les travailleurs peu qualifiés. Ces derniers sont souvent les plus touchés par ces changements rapides, faisant face à des défis accrus en matière d'accès à l'emploi, de formation professionnelle et de protection sociale.

Au-delà de l'identification des défis, ce travail vise également à éclairer les acteurs économiques et politiques sur les solutions à envisager. Comment penser un avenir du travail qui soit résilient, inclusif et durable ? Il est impératif d'explorer cette question afin de favoriser un dialogue constructif entre les différentes parties prenantes : entreprises, gouvernements, organisations de la société civile et travailleurs eux-mêmes. Cela implique d'envisager des solutions innovantes qui ne se contentent pas de répondre aux symptômes des perturbations, mais qui s'attaquent à leurs causes profondes.

Face à ces tendances mondiales, cette introduction pose les fondements d'une réflexion nécessaire sur l'évolution du travail dans un contexte mondial en constante mutation, et où le débat et les discussions actuels sur l'avenir du travail restent souvent limitées à la question de l'évolution technologique, notamment la robotisation des tâches et des métiers, négligeant les autres facteurs interdépendants. Une vision donc plus large, intégrant la géopolitique et la crise climatique est essentielle pour anticiper et relever les défis complexes auxquels le marché du travail devra faire face dans les décennies à venir.

Pour analyser ces enjeux, il est essentiel de s'arrêter sur comment ces perturbations influencent concrètement le monde du travail, ce qui nécessite une décortication des tendances émergentes, des nouvelles formes d'emploi et des risques y afférents. Enfin, en intégrant ces réflexions, cette section se propose de fournir un éclaircissement sur les enjeux du sujet afin d'inspirer les décisions politiques et économiques portant sur ce sujet.

## » 2. Géopolitique du Travail ou Géopolitique et Avenir du Travail : Quels Liens ?

L'impact des facteurs géopolitiques sur l'avenir du travail est de plus en plus manifeste, surtout dans un contexte marqué par des tensions croissantes entre grandes puissances, à l'instar des conflits impliquant la Chine, les États-Unis, la Russie et l'Union Européenne. En effet, le paysage économique international est en constante redéfinition, au moment où les marchés évoluent vers une compétition accrue, notamment entre l'Occident et la Chine. De leur côté, les pays émergents, particulièrement ceux d'Asie, deviennent des acteurs économiques incontournables. En d'autres termes, si l'on désigne fréquemment la Chine comme "l'usine du monde", cette métaphore peut tout aussi bien s'étendre à l'ensemble du continent asiatique. Cette évolution est accompagnée d'une montée de la classe moyenne, particulièrement en Asie, et qui, selon les prévisions, représentera 66% de la classe moyenne mondiale d'ici 2030, ce qui modifiera non seulement les chaînes d'approvisionnement, mais aussi les relations de pouvoir sur le marché mondial, rendant l'adaptabilité essentielle pour les économies développées.

Dans ce contexte, le rôle de l'État dans la -redéfinition de l'avenir du travail émerge clairement à travers l'établissement de politiques industrielles nationales motivées par des considérations géopolitiques. Des exemples marquants incluent le projet de loi sur la politique industrielle récemment adopté aux États-Unis, ainsi que la revue intégrée de la sécurité, de la défense, du développement et de la politique étrangère publiée par le gouvernement britannique. Ces initiatives justifient une nouvelle stratégie industrielle sous l'égide de la sécurité nationale, projetant une nouvelle voie vers la productivité et l'investissement dans les compétences humaines et la technologie, surtout en réponse à la compétition systémique avec la Chine. D'ailleurs, la politique économique du travail aux États-Unis et au Royaume-Uni est aujourd'hui façonnée par l'émergence d'une "nouvelle guerre froide", s'inscrivant dans la continuité des leçons tirées au XX<sup>ème</sup> siècle. À ce titre, pendant la guerre froide, la rivalité avec l'Union soviétique a déclenché une institutionnalisation du pouvoir des travailleurs, ce qui a joué un rôle crucial dans cette compétition systémique et idéologique par le biais de gains de productivité, de capacités de fabrication et d'innovation technologique. Ceci a poussé les gouvernements occidentaux à injecter des fonds dans l'économie pour maintenir leur compétitivité, créant ainsi des emplois qualifiés tout en soutenant des travaux techniques et intellectuels de haut niveau.

A cet égard, l'après-guerre a aussi vu les syndicats jouer un rôle constructif dans la croissance économique, médiatisant les demandes des travailleurs, les plans des entreprises et les priorités gouvernementales. Depuis, les compromis durables autour du travail et du bien-être, issus de conflits de classe intensifiés, ont permis de traduire l'antagonisme en force productive, utilisant la contestation comme un levier pour les investissements et la productivité. Cette collaboration entre le capital, le travail et l'État a produit ce que certains chercheurs appellent un "âge d'or" du capitalisme, caractérisé par une distribution équitable des gains issus d'une période de forte productivité et de croissance économique. D'ailleurs, même l'Organisation internationale du travail (OIT) doit une grande partie de son succès à ses origines comme rempart contre le communisme, où la compétition idéologique l'emportait sur les questions d'interdépendance économique.

Ces dynamiques de prédation économique et de compétition entre grandes puissances influencent également la manière dont les changements technologiques et industriels se manifestent. Car au lieu de se fonder sur une allocation rationnelle des ressources, les décisions concernant l'avenir du travail se prennent désormais à un niveau étatique. Cette évolution appelle même à une reconsidération des approches économiques traditionnelles, souvent qualifiées comme étant excessivement déterministes.

Dans cette perspective, la nécessité de s'inspirer des meilleures pratiques devient cruciale. Les modèles de développement des États d'Asie de l'Est, qui allient haute technologie et faible taux de chômage, offrent des pistes pour une économie résiliente. Pareillement, le plan de relance des États-Unis qui promeut des emplois bien rémunérés et protégés par des syndicats dans des industries de haute technologie, propose une réponse robuste à la concurrence économique avec la Chine. L'accent mis sur la transition vers des emplois verts souligne la nécessité d'améliorer les compétences et les salaires, tout en justifiant une transformation industrielle essentielle pour l'autosuffisance des pays.

Cependant, la compétition systémique à laquelle nous assistons aujourd'hui avec la Chine diffère de celle de la seconde moitié du XX<sup>ème</sup> siècle. La Chine reste profondément ancrée dans les chaînes d'approvisionnement mondiales, tandis que la Russie – Ex-Union soviétique – n'est plus aussi impliquée dans les réseaux de production et d'infrastructure occidentaux. La fin de la guerre froide a également permis une globalisation accrue de l'économie mondiale, et le pouvoir des syndicats a été considérablement affaibli, rendant ainsi difficile toute négociation d'améliorations salariales, de compétences ou de productivité, et ce même si la causalité entre innovation, compétence et productivité, où les travailleurs jouent un rôle actif, et non pas simplement passif, a été démontrée et établie dans plusieurs contextes.

Toutefois, à la suite de la pandémie, des signes prometteurs d'un renouveau du syndicalisme -reproduisant certains des gains réalisés pendant la période de la guerre froide- ont commencé à émerger dans le contexte actuel du marché du travail. Ces signes sont principalement traduits par une libéralisation manifeste de la législation sur les syndicats, conjuguée avec le renforcement de la négociation collective. Les grands syndicats industriels,



bien que marginalisés dans certains pays, demeurent une force importante dans des secteurs stratégiques comme l'éducation et la santé. Ce qui reflète le rétablissement d'un dialogue tripartite prometteur entre le gouvernement, l'industrie et les syndicats, au regard des évolutions que subira le travail dans le futur. De ce fait, ce positionnement changeant des rapports de forces mondial génère des implications aussi bien sur les gouvernements que sur la vie des travailleurs.

Ainsi, les relations industrielles -travail, par extension- et internationales (géopolitique) sont à nouveau indissociables, comme elles l'étaient au milieu du XXème siècle, et si les moyens utilisés par le passé avaient une connotation plus coercitive, aujourd'hui, des aspects comme la technologie et la culture sont les principaux moteurs du soft-power mobilisé implicitement par des états prédateurs instrumentalisant tous les moyens possibles en vue de manifester leur puissance sur l'espace mondial. Cependant, si le paysage géopolitique contemporain se concentre sur la manière dont les puissances -rivaux- se positionnent pour influencer le cours des événements mondiaux, présentement, dans un monde tiraillé entre mondialisation et montée du mouvement de démondialisation, une question pertinente émerge, interrogeant la place qu'occupe véritablement les travailleurs –à leur niveau– dans ce jeu de pouvoir et d'influence à l'échelle mondiale, à l'heure où la mobilisation collective -formelle ou informelle soit-elle- peut complètement redéfinir les relations de pouvoir.



### 3. Crise Environnementale et Avenir du Travail : Quelle Corrélation

Dans le contexte de la crise climatique et des tendances environnementales, la conversation autour du travail a commencé à prendre en compte -sérieusement- des facteurs -jadis- souvent négligés, notamment la notion du développement durable. Aujourd'hui, les leaders politiques semblent privilégier une vision d'un marché du travail productif et hautement qualifié, mais surtout, ancrée dans une révolution industrielle verte. Cette orientation vers une économie protectionniste, marquée par une intervention étatique volontariste dans les industries stratégiques, souligne la nécessité pour les pays développés de se préparer à une compétition systémique avec les grandes puissances traditionnelles.

Cependant, ces projets ambitieux rencontrent de nombreux obstacles, car l'idée d'une "révolution industrielle verte" doit faire face à des décennies de sous-investissement dans les compétences et la formation. La promesse d'opportunités d'emplois qualifiés repose sur une capacité d'investissement qui, à ce stade, semble sous-estimée, optimiste et insuffisante. Cette crise de la productivité, couplée à une absence de stratégie claire pour l'avenir du travail, complique davantage les prévisions optimistes sur la création d'emplois durables.

Malgré ces défis, l'urgence des crises actuelle exige des actions immédiates, et les transformations technologiques couplées avec les catastrophes climatiques laissent peu de place à la réflexion. Les décideurs politiques doivent donc être attentifs aux émotions et aux préoccupations des électeurs, qui cherchent stabilité et sécurité face à des changements rapides et pas sans conséquences. Ignorer ces dimensions pourrait entraîner un retour vers des politiques populistes, alors que la réalité exige un engagement à long terme pour établir un équilibre durable entre les affaires, le travail et l'État.

La question de l'impact environnemental et la thématique de l'avenir du travail sont devenues un sujet de préoccupation central, notamment face à la raréfaction des ressources naturelles et à la dégradation des écosystèmes. À mesure que la demande mondiale pour ces ressources augmente, les coûts d'extraction deviennent plus élevés et les prix plus volatils. On estime que d'ici 2030, l'extraction de ressources pourrait atteindre 100 gigatonnes, augmentant encore jusqu'à 140 gigatonnes d'ici 2050. Par conséquent, un tel scénario entraînera des implications directes sur le marché de l'emploi, avec la nécessité de repenser les modèles économiques actuels.

La transition vers les énergies renouvelables est une réponse à ces défis environnementaux. Ce secteur promet une croissance exponentielle, générant des emplois dans la fabrication, l'installation et la maintenance. Les industries consommatrices d'eau, telles que l'énergie thermique et la chimie, devront également adopter des technologies plus efficaces, ce qui pourrait créer davantage d'opportunités d'emploi dans des domaines tels que l'ingénierie. Cependant, la demande accrue pour des compétences en efficacité des ressources ne doit pas occulter les défis liés à l'accès à la formation et à l'éducation nécessaires pour ces transitions.

La montée des préoccupations liées à la sécurité alimentaire est également une autre dimension stratégique et vitale qui ne se limite pas uniquement aux pays en voie de développement. Les changements



climatiques, conjugués à une croissance démographique rapide, posent un risque croissant de pénurie alimentaire. De la même manière, la rareté de l'eau, déjà une réalité dans plusieurs régions du monde, pourrait aggraver cette situation, affectant directement les emplois agricoles, ce qui devrait pousser les entreprises à agir en conséquence et à penser à des stratégies durables leur permettant de s'adapter à ces nouveaux défis, en intégrant des pratiques novatrices et respectueuses de l'environnement dans leurs modèles d'affaires.

Finalement, avant la pandémie du COVID-19, la question de la durabilité, fondée essentiellement sur des emplois précaires et la satisfaction des actionnaires, était déjà préoccupante. En effet, la crise sanitaire a révélé les limites de l'hypothèse selon laquelle l'automatisation résoudrait tous les problèmes, mettant en lumière l'importance de l'emploi direct et du travail humain dans l'économie. Cette prise de conscience a renforcé le statut des travailleurs -physiques- et des syndicats dans le paysage politique, tout en mettant en avant les discussions sur des préoccupations comme les pénuries de main-d'œuvre, les lacunes de compétences et les demandes salariales. Ainsi, le statut des travailleurs a pris une nouvelle dimension dans le paysage politique, conduisant à des discussions sur les droits des travailleurs et sur la nécessité de protéger ces emplois face à une automatisation croissante. Cela marque un tournant dans la manière dont le travail est perçu, intégrant des considérations sociales et économiques dans la réflexion sur l'avenir. Ce changement de paradigme reflète une volonté de réévaluer le rôle de la technologie dans le monde du travail, en plaçant l'humain au centre des préoccupations.

L'intégration de la durabilité dans l'agenda du travail décent est primordiale pour bâtir un avenir qui respecte à la fois les droits des travailleurs et les limites de notre planète. Les organisations doivent désormais adopter des pratiques écoresponsables et intégrer des critères environnementaux dans leurs processus de production et de gestion des ressources. Parallèlement, les gouvernements devraient inciter -intelligemment- les entreprises à investir dans des technologies propres et des pratiques commerciales durables par le biais d'incitations fiscales et de subventions.

En somme, les impacts géopolitiques et environnementaux sur l'avenir du travail sont interconnectés et nécessitent une approche holistique. Alors que les Etats du monde hyperconnecté d'aujourd'hui naviguent dans un monde de plus en plus complexe, il est essentiel d'intégrer ces dimensions dans la planification et la mise en œuvre des politiques publiques. L'avenir du travail doit être pensé comme un processus dynamique, où l'innovation, la durabilité et la justice sociale s'entrelacent pour créer un monde du travail inclusif et résilient.





## 4. Conclusion : Nécessité d'une Approche Collaborative et Multidimensionnelle

En toute évidence, les perturbations géopolitiques et environnementales représentent des défis complexes et interconnectés qui redéfinissent l'avenir du travail. Au moment où nous naviguons dans un monde de plus en plus imprévisible, marqué par des crises économiques, des tensions politiques et des urgences environnementales, il est crucial de reconnaître l'ampleur de ces changements et leur impact sur les conditions de vie des travailleurs. Ces mégatendances auront un impact profond sur les droits économiques et sociaux des travailleurs, notamment ceux des jeunes générations qui doivent se préparer à un environnement de travail incertain. Cette dynamique dont les enjeux sont vastes et leurs implications, profondes, nécessitent un engagement à tous les niveaux de la société, et exigent non seulement une prise de conscience élargie, mais aussi une action pensée et concertée pour garantir des conditions de travail décentes et équitables.

Aussi, la nécessité d'une adaptation rapide et efficace est devenue cruciale pour faire face à ces défis, et les entreprises sont aujourd'hui partie prenante et très concernées dans la mesure où elles doivent évoluer dans leurs pratiques de gestion des ressources humaines, en intégrant des approches qui favorisent la résilience et la flexibilité. Concrètement parlant, cela implique une révision des modèles d'emploi traditionnels, avec une attention particulière portée à la sécurité de l'emploi, à la formation continue et surtout, au bien-être des employés. En même temps, les gouvernements jouent également un rôle clé dans l'élaboration des cadres réglementaires qui protègent les droits des travailleurs, assurent l'accès à la formation et soutiennent les transitions vers des emplois plus durables. Cela dit qu'il est essentiel de développer des politiques qui protègent les travailleurs, favorisent l'égalité des chances et promeuvent la durabilité environnementale. Cela passe par l'élaboration de codes du travail adaptés aux nouvelles réalités économiques et technologiques, et qui tiennent compte des besoins spécifiques des travailleurs dans un monde en mutation rapide. Par exemple, les politiques doivent encourager des pratiques telles que le télétravail et le travail flexible, et ce tout en garantissant que ces modalités n'entraînent pas une dilution des droits des employés.

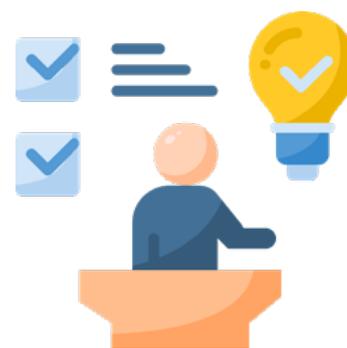
De plus, la société civile : troisième secteur, doit également être impliquée dans cette transformation. En effet, les organisations non gouvernementales, les syndicats et les groupes communautaires ont un rôle essentiel à jouer dans la sensibilisation aux défis auxquels sont confrontés les travailleurs et dans la défense de leurs droits. La collaboration entre ces différents acteurs est indispensable pour créer un environnement de travail qui soit à la fois éthique et durable.

D'ailleurs, la pandémie de COVID-19 a démontré à quel point il était crucial d'adopter l'agilité et de s'adapter rapidement aux changements, en catalysant de nombreuses tendances préexistantes, notamment le télétravail. Cela a mis en lumière la rapidité avec laquelle le monde du travail peut se transformer en réponse à des crises brusques et soudaines. Cependant, cette nouvelle organisation soulève également des questions cruciales concernant la limite entre vie professionnelle et vie personnelle, ainsi que sur les droits des travailleurs dans des contextes de travail non ou moins formalisés.

Pour résumer, l'impact des perturbations géopolitiques et environnementales sur l'avenir du travail mérite une attention soutenue par tous les acteurs. Alors que nous avançons vers un monde de plus en plus incertain, interconnecté, numérique et surtout artificiel, il est essentiel d'adopter une approche proactive pour anticiper les défis à venir. Ainsi, loin d'être des fatalités, ces perturbations peuvent également être perçues comme des opportunités de transformation et d'amélioration continue. En réinventant nos systèmes de travail, nous avons la chance de construire une société qui valorise à la fois le bien-être de ses travailleurs et la durabilité de sa planète.

Enfin, les différents défis posés par les perturbations géopolitiques et environnementales exigent une approche collaborative et multidimensionnelle. Le futur du travail ne peut être envisagé sans une prise en compte sérieuse des enjeux politiques, sociétaux, environnementaux et économiques qui se croisent. En unissant nos efforts, nous avons l'opportunité de façonner un avenir du travail qui soit non seulement viable, mais aussi juste et équitable pour toutes et tous. En somme, ce chemin vers un avenir et une vie meilleure dépendra de notre capacité à –travailler– ensemble, à innover et à être proactifs dans notre réponse aux défis de demain.

## Conclusion Générale



En récapitulant les principaux points abordés dans ce livre blanc, il est essentiel de noter que nous avons examiné le futur du travail en Afrique à travers plusieurs thématiques fondamentales. Nous avons discuté de l'importance de l'intégration technologique et de l'apprentissage continu, des modèles de travail hybrides, ainsi que des dimensions de la diversité, de l'inclusion et de l'engagement des collaborateurs. Chaque section a illustré comment ces éléments interagissent et se complètent, mettant en évidence leur rôle crucial dans la création d'environnements de travail adaptés aux défis contemporains.

Par ailleurs, nous avons également abordé le leadership et l'entrepreneuriat modernes comme leviers essentiels pour la croissance et l'innovation en Afrique. Un leadership inspirant et inclusif est indispensable pour mobiliser les équipes, favoriser la collaboration et garantir que chaque voix soit entendue dans le processus décisionnel. Cela permet également de cultiver un esprit d'initiative et d'innovation, nécessaires pour naviguer dans un environnement en constante évolution. Dans ce cadre, le soutien à l'esprit d'entreprise et la promotion de pratiques de gestion adaptatives sont des impératifs pour répondre aux attentes croissantes des nouvelles générations de travailleurs.

Enfin, nous avons exploré l'impact des perturbations géopolitiques et environnementales sur l'avenir du travail. Ces facteurs externes viennent compliquer davantage le paysage professionnel, et il est crucial pour les entreprises d'adapter leurs stratégies en conséquence. Elles doivent non seulement anticiper les changements provoqués par ces perturbations, mais également intégrer des pratiques durables qui renforcent leur résilience face aux incertitudes.

En somme, l'analyse réalisée dans ce livre blanc démontre que le futur du travail en Afrique repose sur une approche intégrée qui valorise l'harmonie entre toutes ces dimensions.

Nous encourageons donc les lecteurs à mettre en œuvre les recommandations formulées tout au long de ce document. En effet, les professionnels et les décideurs ont un rôle déterminant à jouer en adoptant ces concepts et en développant des initiatives qui favorisent la collaboration et l'innovation au sein de leurs structures. Il est impératif d'agir dès maintenant pour transformer les défis en opportunités tangibles. De plus, envisager l'avenir implique d'analyser les implications des thèmes discutés ici. Ces enjeux ne sont pas seulement cruciaux pour le développement interne des entreprises ; ils ont également un impact profond sur l'évolution sociétale du continent.



Ainsi, tout en acceptant les incertitudes qui persistent, il est impératif de se préparer à un monde du travail en constante évolution. Pour ce faire, les entreprises doivent être armées des connaissances et des outils nécessaires pour naviguer dans cette transformation. Cela implique non seulement de se familiariser avec les nouvelles technologies et les modèles de travail émergents, mais également de comprendre l'importance d'une culture d'entreprise qui valorise la diversité et l'inclusion.

Il convient de noter qu'aucune définition fixe du futur du travail n'existe encore, car ce dernier est en perpétuelle mutation. Les incertitudes qui caractérisent le paysage professionnel actuel rendent difficile la prévision précise de son évolution. À mesure que nous avançons, il est fort probable que de nouvelles variables émergent, notamment en lien avec les compétences requises en matière d'IA et de technologies numériques.

L'introduction de l'IA dans le monde du travail pose des questions cruciales sur les compétences nécessaires pour naviguer dans cet environnement en constante évolution. En effet, les capacités d'automatisation et d'analyse des données améliorent la productivité, mais elles nécessitent également une adaptation significative des profils professionnels. Les employés devront développer non seulement une maîtrise des outils technologiques, mais aussi des compétences cognitives telles que la pensée critique, la créativité et la collaboration.

En résumé, le futur du travail reste incertain et en constante évolution. À l'ère de l'intelligence artificielle, les organisations doivent se préparer à des changements rapides et souvent imprévisibles. Cela nécessite une réévaluation continue des compétences et des pratiques managériales, ainsi qu'un engagement à rester réactif face aux nouvelles réalités du marché. Les entreprises qui sauront anticiper ces transformations et s'adapter en conséquence seront mieux positionnées pour réussir dans ce nouvel environnement professionnel dynamique.

15 - 16 Mai 2025

ANFAPARK  
CASABLANCA  
CASABLANCA

THE  
FUTURE  
OF WORK

FORUM AFRICA

2<sup>ème</sup>  
ÉDITION

# REMERCIEMENTS

**Un grand merci à tous nos partenaires et intervenants qui ont contribué au succès de l'édition 2024. Rendez-vous en 2025 pour continuer à façonner ensemble l'avenir du travail sur le continent !**

- **Abdellatif Miraoui**, Ministre de l'Enseignement Supérieur, de la Recherche Scientifique et de l'Innovation
- **Alexandre STOURBE**, Directeur Général @Le Lab RH
- **Amal Hih**, CEO Shine Groupe, Master Coach certified ICF, Directrice PI-COACH.PRO
- **Anass Cherkaoui**, Responsable Moyens généraux chez DXC Technology
- **Asmae EL KOHEN**, Directrice Capital Humain à l'Office National Des Aéroports, Vice-Présidente de l'AGEF
- **Aziz Rais**, Head Management chez Inch. - Speaker
- **Bachir Baddou**, Vice-Président Délégué FMA
- **Bachir Thiam**, journaliste
- **Badra Hamdaoua**, Morocco Global Delivery Center Head et Executive Chairwoman of Morocco Capgemini Country Board
- **Basma Kharbach**, Directrice Asset - MADAEF
- **Bertie van Wyk**, Senior Insight Strategist | TEDx | Keynote Speaker / Workplace Leaders Top 50, 2024 | Future Of Work
- **Bouchra AIT LHAJ**, Directeur des Ressources Humaines - ABRAR Invest
- **Brahim Benjelloun**, Administrateur Directeur Général de BANK OF AFRICA
- **Casablanca Toastmasters Club**: Aïda KSIKES EL BOUANANI, Btissam LAHLOU, Ismail ELMOUZE, Rachida Ouachao, Rita Berrada, Safaa Elouadifi. PhD
- **Chams DIAGNE**, Group CEO & Co-Founder at Talent2Africa
- **Dounia Zellou**, Futurist | Founder & Human Development Facilitator @HUMAN·A·YA | Filmmaker ~ DANSE DEMAIN
- **Dr. IMANE BELMAATI**, Directrice Générale de l'Agence Nationale de Promotion de l'Emploi et des Compétences (ANAPEC)
- **Driss Ksikes**, Directeur de HEM RESEARCH CENTER
- **Elisabeth Medou Badang**, SVP Chief Human Resources Officer at Orange Middle East and Africa Certified companies's board member
- **ESCA Ecole de Management**: Chaimaa Kafez, Douaa Barri, Moad Lmir, Yael Metogho, Ziad Reddad
- **Evelyne IVORRA**, Psychologue du travail

- **Farrah Al Qassimi**, Partner Group at Gallup - MENAT region
- **Fatima Zahra SIFEDDINE**, Directrice Ressources Humaines - BP Shore RH filiale de la Banque CHAABI (BCP)
- **Fettoum El Houari**, Facilitatrice
- **Gaita Kalemba**, Co-Fondatrice AFFAIR'DC - African Arty Gallery
- **Grégory GUENEAU**, PhD, Fondateur de OSE in Africa, Observatoire des Soutiens à l'Entrepreneuriat en Afrique
- **Guillaume MELLE**, Directeur Général Devolys Consulting & Coach pour Bank Of Africa
- **Hamza Lahlou**, Directeur Agence Afrique du Nord chez Jalios
- **HEM - Business & Engineering School**: Al Mostafa Triksi, Chams Doha Mzili, Clovis Somlare, Dahab Manoubi, Youssef Najib
- **Hicham Zouanat**, Président de la commission Emploi et Relations Sociales de la CGEM | Past Président de la Confédération Africaine des RH CARH / AHRC
- **Hind Boubia**, Cheffe de Division Prospection et marketing - Veille prospective 2024-2025
- **Hugo Deschamps**, Ethnologue | Expert Change, Transformation Culturelle, Leadership & People Experience @ OnePoint
- **Ilham BAHIJ**, 45K+ Engaged Followers | Owner GO RH Maroc Career Strategy Guru
- **Ilham Mouhriz**, VP-Head of HR Capgemini Morocco
- **I.S.C.A.E.:** Aya Senhaji, Khawla El Attar, Maryam Smaili
- **Jasmine Corso**, Autrice, compositrice, interprète
- **Jieun Choi**, Sogang, co-author of the study The Future of Work Banque Mondialew
- **Julien Dreher**, CEO Ground Teamground.fr / Auteur de Tous managers !
- **Khadija EL AMRANI**, CEO Kela Consulting - Executive Coach- Mentor
- **Khalid SAFIR**, Directeur Général de la CDG (Caisse de Dépôt et de Gestion)
- **Lamia MERZOUKI**, DGA-Casablanca Finance City Authority & Chair UNDP-Financial Centers For Sustainability Network (FC4S)
- **Leïla Doukali**, Présidente Nationale AFEM Maroc
- **Loubna Gharbi**, Directrice des Ressources Humaines - BMCE CAPITAL
- **Majda Benzidia**, PhD, Economist, The World Bank
- **Marisa Da Costa Rebelo**, Directrice du Centre d'Etudes de l'Ennéagramme à Paris
- **Med Amine IDRISSE**, Rabat Toastmasters Club
- **Mohamadou DIALLO**, Directeur Général de CIO-MAG et fondateur des ATDA (Assises de la Transformation Digitale en Afrique)
- **Mohamed-Samir Hafiz**, People Engagement Specialist - Time4Action
- **Moncef Wagas**, Digital Expert @Smart AD & Founder @Space Up
- **MUNDIAPOLIS:** Maelle Habchane, Mya Bekkali, Rochana Massoud, Reda Laghmati, Yassine Kharrab
- **Mouhamadou Lamine Niang**, GM West Africa Xpertize Africa
- **Murielle Bauduin**, Executive Coach - Transearch Leadership Partner
- **Myriam Paquette-Côté**, Directrice du Bureau du Québec à Rabat
- **Nabil Boutaleb**, Sémioticien, expert en communication
- **Nabil BROUZ**, CEO JOBWINWIN & Startup Advisor

- **Nacer Ben Abdeljalil**, Conférencier International - Former Morgan Stanley Everest summitter and Polar adventurer
- **Ouleymatou SOUMANO**, Directrice de la Communication et du Marketing chez Université virtuelle du Sénégal (UVS)
- **Oussama Esmili**, Co-founder IDEO Factory
- **Patrick Barrau**, Coach, Superviseur et Formateur de Coachs professionnels | Directeur Général de MAROC DEVENIR EVOLUTION
- **Rabat Toastmasters Club**: Med Amine IDRISSE, Meriem Mentagui, Samir Chaqri
- **Rafik Kamal Lahlou**, Digital & Automotive Entrepreneur - President of Morocco Canada Business Council, CGEM
- **Raouia Zaroual**, Directrice développement du capital humain des eaux minérales d'Oulmès
- **Rhita FELLAT**, Directrice Académie Groupe chez Groupe CDG
- **Rokia Goudrar**, Directrice des Ressources Humaines - SEWS-CABIND Sumitomo Group
- **Rosa Cañadas**, Presidenta FUNDACION TANJA - Presidenta Talea Capital Partners Barcelone
- **Ryad Mezzour**, Ministre de l'Industrie et du Commerce
- **Saad Abid**, Président de l'Association Bahri & Inspirational Speaker
- **Saad Berrada**, CEO | General Manager Morocco & Tunisia at INTELICIA
- **Saad Laraqui**, Directeur de Recherche, ESCA Ecole de Management
- **Sabrina Boudih**, Workplace Solutions Lead at CBRE Profica
- **Safia Hazzaz**, Directrice des Ressources Humaines - A.U.I
- **Salah BAÏNA PhD.**, Keynote Speaker #HomoDigitalis
- **Salma Bensaïd**, Fondatrice de la plate-forme Dialna Maroc, DG Emotion tv
- **Samuel Durand**, Speaker Future of Work | Auteur des documentaires Work in Progress et de la newsletter Billet du Futur
- **Siham Elmejjad**, Tookeyz, CLMP™, Chairwoman, CEO @ Tookeyz
- **Siham En Najbi**, Fondatrice & Dirigeante de BCI et Auteure du livre Agilité RH
- **Simo Zizi**, CEO & Co-founder | Jobzyn
- **Soraya Sebbani**, Serial Entrepreneur | Co-founder & CEO The Game Changer
- **Tarik Haddi**, Chef d'entreprise, AZUR PARTNERS
- **Tarik Mounim**, Communication expert, Former spokesperson
- **Thami Ghorfi**, Président ESCA Ecole de Management, Membre du CESE (Conseil Economique Social et Environnemental)
- **U.I.R.** (Université Internationale de Rabat): Fatimazahra Elmabchour, Nadia Housni, Smail Darbi, Sofia Gmih, Zaynab Elfouar
- **Wafaâ AMAL**, Fondatrice de Welevate - Paris
- **Yasmina Belahsen**, Founder Mayadigital - Digital Expertise - Entrepreneur
- **Yassir Benjilali**, Fondateur Myfair & Forleaders solutions, Zoho authorized partner
- **Youssef Hayat**, Directeur Communication chez Agence d'Urbanisation et de Développement d'Anfa (Groupe CDG)

## SPONSORS SILVER



## SPONSORS BRONZE



## PARTENAIRE ACADÉMIQUE



## SPONSOR SPEECH CHALLENGE



## SOUTIEN À L'ÉVÉNEMENT



## PARTENAIRES MÉDIAS





**THE**  
**FUTURE**  
**OF WORK**  
**FORUM AFRICA**