

Recrutement : les profils et les secteurs les plus recherchés

Sollicités pour des recrutements de managers intermédiaires et de cadres supérieurs, certains cabinets intègrent une dimension conseil à leurs prestations. L'enjeu : miser sur une intégration pérenne des candidats en mettant en adéquation leurs talents, les besoins de l'entreprise et la culture locale.

PAR PATRICIA COIGNARD

L'expatrié mercenaire n'a plus beaucoup d'avenir en Afrique. » Maurice Léon, patron d'AFRI.Pro Talent Acquisition & Career Trust Ltd, donne le ton : l'Afrique a besoin de professionnels désireux de faire carrière dans des pays « où il y a de la place pour les entrepreneurs qui rêvent de grandir ». Et non de talents opportunistes en quête d'une ligne supplémentaire sur un CV et d'un bon salaire, le tout saupoudré d'exotisme. « La diaspora africaine s'impose comme une interface puissante entre les besoins des entreprises locales et les grandes entreprises. C'est un des critères déterminants pour nos clients ». Evoluant dans l'univers du recrutement depuis 1972, Maurice Léon est désormais basé à l'île Maurice qu'il considère comme une « plateforme idéale pour répondre aux missions de ses clients sur l'ensemble du continent africain ». La mondialisation du recrutement dont bénéficie l'Afrique impacte autant les méthodes de recrutement que les perspectives des candidats. « Avant, on travaillait pour le village d'à côté, puis la ville, le pays, et, maintenant, le continent d'à

côté », souligne-t-il.

De fait, le rapatriement des savoir-faire et de l'expérience de la diaspora africaine va souvent de paire avec un véritable choix de vie, notamment chez les trentenaires. Philippe Vidal, directeur de Vidal Associates Consulting and Search corrobore : « J'ai le sentiment que lorsque les Africains de la diaspora reviennent dans leur pays, c'est pour une longue séquence. D'autant qu'ils s'installent en famille, ce qui implique pour nous toute une logistique. Leur formation à l'étranger dans des cursus à forte valeur ajoutée, leurs expériences à l'international et leur maîtrise de la culture locale en font des candidats idéaux ! »

Pour Dienaba Sarr, directrice de Fed Africa : « La tendance des recrutements évolue aujourd'hui clairement vers des demandes de professionnels locaux et de personnes venant de la diaspora. Au-delà des compétences

techniques attendues par nos clients, ces profils sont très rapidement opérationnels. Ils font preuve d'une capacité d'adaptation importante, d'une compréhension et d'une proximité certaine avec la culture locale. » Toutefois, l'instabilité politique, voire l'insécurité, la corruption, le système d'éducation, de santé et la rémunération généralement inférieure à celle à poste équivalent hors Afrique constituent des freins récurrents non seulement pour la diaspora africaine, mais, plus globalement, pour tous candidats à l'expatriation. « Il faut que la personne soit véritablement prête à s'affranchir d'un système occidental protégé », remarque Philippe Vidal. « Mais l'Afrique est un continent en devenir. Et le "sacrifice" financier à consentir parfois, notamment quand on intègre des entreprises n'appartenant pas à des groupes internationaux, peut déboucher quelques années plus tard sur des évolutions de carrières inenvisageables ailleurs, notamment au sein de la vieille Europe. C'est un peu un pari à prendre dans des territoires à fort potentiel. »

Certains cabinets vont jusqu'à soutenir activement l'initiative

« La tendance des recrutements évolue aujourd'hui clairement vers des demandes de professionnels locaux et de personnes venant de la diaspora. Ces profils sont très rapidement opérationnels. »



Philippe Vidal remarque que la personne doit véritablement être prête à s'affranchir d'un système occidental protégé.

de pays désireux de protéger et de promouvoir le marché local grâce à la politique de « contenu local » (*local content*), qui impose aux entreprises de répondre à leurs besoins de main-d'œuvre en priorité avec le marché local (avant de faire appel à du savoir-faire venant de l'extérieur).

« Cette tendance esquissée il y a une dizaine d'années s'est accentuée depuis quatre à cinq ans dans les pays pétroliers tels que l'Angola, le Gabon, le Nigeria et l'Afrique du Sud. Elle touche surtout les fonctions support RH, logistique, finance. Ces réglementations sont plutôt bien suivies par les entreprises, car les expatriés coûtent cher, ne restent que quelques années et ont plus de difficultés pour s'adapter à la culture locale. Par ailleurs, les pays

africains forment aujourd'hui des cadres d'un bon niveau », explique Philippe Vidal.

DES CANDIDATS FACILITATEURS DE DÉVELOPPEMENT

Les cabinets de recrutement sollicités pour cette enquête sont positionnés top et middle management. Ils opèrent en Afrique francophone avec une majeure partie de leurs activités en Afrique de l'Ouest (Sénégal, Gambie, Mali, Mauritanie, Côte d'Ivoire, Bénin, Togo, Burkina Faso) et au Maghreb (notamment au Maroc). Des missions sont menées en Afrique centrale (République du Congo, RDC, Cameroun, Gabon), et, à un moindre niveau, en Afrique australe (Mozambique). Pour la partie anglophone, les pays les plus demandeurs sont le Nigeria (très dynamique), le Ghana. Et ponctuellement l'Afrique du Sud où les piliers historiques du recrutement international sont implantés depuis

plusieurs décennies.

Les profils de postes les plus recherchés sont ceux de cadres supérieurs, direction de département ou dirigeants d'entreprises. « Il s'agit de candidats aux profils techniques, comme ceux des ingénieurs, ou destinés à des fonctions support de directeur financier, directeur d'exploitation, directeur commercial, directeur marketing, etc. Les postes sur lesquels nous travaillons comportent une forte valeur stratégique pour l'organisation et requièrent des profils dotés d'un bon niveau de formation et d'expériences managériales avérées », explique Dienaba Sarr.

Chez Combi Nations, outre ces fonctions internes à l'entreprise, les sollicitations concernent aussi des postes clés dans les secteurs porteurs du BTP (directeurs techniques, ingénieurs ouvrages d'art et routiers), de l'agroalimentaire (responsable cultures céréalières, d'exploitation

piscicole...), pharmaceutique (techniciens biomédicaux) et les services financiers (gestion des risques...). « Nous intervenons sur des besoins niches et pointus, notamment pour assurer des successions ou des reprises d'activité, le lancement de nouveaux projets de développement à l'instar du projet urbain de 1 200 logements sociaux au Burkina Faso, des plans d'expansion de filiales à l'internationale, des créations d'agences dans le BTP, l'agroalimentaire, la pharmacie... », précise Ida-Mélody Babela, directrice recrutement chez Combi-Nations.

« Les postes pour lesquels nous sommes missionnés comportent à la fois une dimension de leadership et d'encadrement et une expérience de l'exportation, de l'implémentation de concepts, d'ouverture de marchés. Ces candidats doivent être au moins bilingue français-anglais. Ils sont en quelque sorte le trait d'union, des facilitateurs entre des sociétés travaillant selon des modes occidentaux et les cultures locales. A ces égards, les qualités de savoir-être sont déterminantes », souligne Maurice Léon. Ce dernier note un ralentissement des demandes dans le secteur minier. En revanche, il confirme l'augmentation des besoins en postes fonctionnels de l'entreprise de même que des fonctions à compétences plus rares et très techniques (par exemple dans les domaines industriels et agroalimentaires). Signe du développement tangible de l'Afrique, Philippe Vidal constate lui aussi

« Il est nécessaire de mettre en place, grâce aux entreprises implantées localement et aux gouvernements, des systèmes de formation accélérées et localisés dans les pays concernés pour suivre le rythme de la croissance économique. »

une évolution de la typologie de postes dans certains pays : « Dans l'industrie, on recherche des directeurs d'exploitation pour améliorer la productivité des sites, des ingénieurs dotés de compétences pointues en R&D et en qualité, notamment dans le secteur de l'automobile pour la zone Maghreb qui soustraite de la production pour l'Europe et, à cet égard, doit être en mesure de mettre en place différentes normes contraignantes. Nous avons également des missions récurrentes pour des professionnels de l'audit capables de concevoir des outils de gestion et de contrôle. »

LES « TENDANCES » 2015 EN MATIÈRE DE RECRUTEMENT

« En 2015, nous avons noté l'avènement de nouveaux besoins autour de l'aviculture et la pisciculture au Sénégal, les métiers de la communication au Burkina Faso, au Congo, dans le secteur bancaire au Cameroun, et en Egypte. Des pays comme le Kenya, et l'Ouganda investissent massivement dans les technologies de l'information », indique Ida-Mélody Babela.

« C'est le niveau des formations dispensées au sein des écoles supérieures de chaque pays qui définit les besoins en recrutement de nos clients. Lorsque les standards de qualité de formation internationaux ne sont pas assurés, ou qu'ils n'existent pas, nous devons aller chercher la perle rare ailleurs. Certains pays disposent de plus de ressources que d'autres, comme



le Maroc, le Sénégal, le Ghana, le Nigeria, le Kenya... comparés à d'autres pays comme le Tchad, la Mauritanie, ou la Guinée », précise Dienaba Sarr.

LA DIMENSION CONSEIL PREND DE L'AMPLEUR

A l'échelle d'un continent aux besoins hétérogènes, les modes de recrutement panachent méthodes traditionnelles à la puissance des nouvelles technologies sans jamais négliger la force des réseaux locaux. « Nous développons notre réseau professionnel via des intervenants dans des conférences, par les réseaux sociaux, les associations communautaires. Le réseautage et la cooptation fonctionnent très bien aussi. Nous sommes également très fiers d'avoir établi un partenariat avec Voxafrica, la chaîne panafricaine bilingue, qui propose une plateforme innovante pour la promotion de l'emploi africain. Nous y proposons le Voxafrica Job Board, l'Offre vedette TV, et une émission spéciale recrutement, *Niafè Rek*. Ces moyens nous permettent d'acquérir une notoriété auprès des talents que nous souhaitons atteindre », explique Ida-Mélody Babela.

Chez Fed Africa, la diffusion d'annonces dans la presse locale et internationale, au travers des différents jobboards partenaires



De gauche à droite : Ida-Mélody Babela (Combi-Nations), Maurice Léon (AFRI Pro Talent Acquisition & Career Trust Ltd), Dienaba Sarr (Fred Africa), Philippe Vidal (Vidal Associates Consulting and Search).

et sur leur site Internet, attire les nouvelles candidatures. « Nous sommes également partenaires de différents grands événements économiques africains aussi bien en Europe qu'en Afrique qui nous permettent d'asseoir notre positionnement dédié au continent. Enfin, nous utilisons les réseaux sociaux professionnels qui constituent une base intarissable de contacts. Nous participons également à un grand nombre d'événements en France comme à l'étranger, via différents associations et clubs de diasporas tour.

Ceci dit, « il y a les cabinets qui envoient le plus rapidement possible un maximum de candidats pour "faire un coup" au détriment de la qualité de la recherche, c'est-à-dire de la capacité du candidat à s'adapter à moyen terme à l'entreprise et à sa hiérarchie directe ».

AFRI.Pro Talent Acquisition & Career Trust Ltd mise sur un investissement important en amont du recrutement afin de comprendre le besoin, la mentalité du chef d'entreprise et ainsi élargir le scope de recherche. « Nous ne conservons aucune base de données de candidats

qui, hier, étaient considérés comme la richesse des cabinets de recrutement. Chaque mission est une opportunité spécifique de « sourcing » de la bonne personne au bon endroit ».

Même écho chez Vidal Associates Consulting and Search, « c'est la mission qui prime ». Si le périmètre des postes à pourvoir est souvent préalablement défini par les clients, le recrutement comporte aujourd'hui une dimension conseil prégnante. « Nous sommes souvent amenés à redéfinir les visions et attentes de nos clients, afin d'assurer le succès de leur plan de recrutement », confirme Ida Babela. « Il nous arrive régulièrement d'accompagner des entreprises dans leurs démarches de lancement d'activité ou de filiale. Dans ce contexte, nous pouvons apporter un éclairage sur l'état du marché. Nous effectuons, beaucoup d'études de rémunération par exemple », indique aussi Dienaba Sarr.

LES PERSPECTIVES POUR 2016

Année charnière avec un passage aux urnes en Afrique centrale et de l'Ouest, l'année 2016 devra confirmer une stabilité politique indispensable au développement du continent. « Nous comptons sur une volonté de tous les pays de préserver le développement économique et social du continent au cœur de leurs priorités et de maintenir leurs projets

d'investissement dans des secteurs porteurs tels que l'agriculture et les biens de grande consommation dont les entreprises ont farouchement besoin. Notre mission première est de créer des alliances professionnelles entre les talents du monde et les entreprises les plus ambitieuses d'Afrique », insiste Ida-Mélody Babela.

Le secteur des BTP et le génie civil demeurent indéniablement un levier économique essentiel. Infrastructures routières, portuaires, hydro-électriques, il y a de nombreux postes à pourvoir l'an prochain. Tous les secteurs qui touchent au consommateur final et à la classe moyenne sont aussi en pleine expansion. « Il est nécessaire de mettre en place, grâce aux entreprises implantées localement et aux gouvernements, des systèmes de formation accélérées et localisés dans les pays concernés pour suivre le rythme de la croissance économique. Une fois les bons profils recrutés, il faut pouvoir accompagner l'évolution des collaborateurs par une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, en étant en mesure de donner une visibilité des opportunités de carrière et de développement interne possibles. La professionnalisation de la fonction RH en Afrique est donc un enjeu majeur », conclut Dienaba Sarr. 