



DIPLOME D'ETUDES SUPERIEURES DE COMPTABILITE ET GESTION FINANCIERE

DESCOGEF – SESSION 2024

MANAGEMENT

Durée : 2 heures

I- Questions de cours (7 points)

1. Donnez trois avantages et trois inconvénients de la structure matricielle ? (2 Pts)
2. Définir la notion de « vision » et indiquer les quatre principaux éléments sur lesquels elle repose ? (1,5 Pts)
3. Pour rechercher les stratégies possibles permettant d'atteindre un objectif de croissance, I. ANSOFF montre, par une analyse logique, les possibilités de combinaisons produit / marché à appliquer alternativement ou simultanément. Quelles sont ces possibilités ? (1,5 Pts)
4. Quelles décisions stratégiques pourrait-on appliquer aux différentes combinaisons suivantes issues du SWOT : A, B, C et D ? (2 Pts)

		Diagnostic Interne	
		Forces	Faiblesses
Diagnostic Externe	Opportunités	A	B
	Menaces	C	D

II- QCM (Pour chaque question choisissez la lettre correspondant à la bonne réponse) (0,5 par bonne réponse cochée) (3 points)

1. Quel est le rôle principal des analystes de la technostructure dans un système bureaucratique selon Mintzberg ?
 - a) Imposer des sanctions
 - b) Standardiser les processus
 - c) Exercer un contrôle informel
 - d) Prendre des décisions stratégiques
2. Quelle est la principale caractéristique de la structure par projet qui la distingue des autres formes organisationnelles ?
 - a) La centralisation des décisions au niveau de la direction générale
 - b) L'autonomie des équipes projet pour accomplir leurs tâches
 - c) L'absence de hiérarchie formelle
 - d) La focalisation sur les fonctions spécifiques de l'entreprise
3. Quelle est l'évolution principale de la fonction GRH dans les entreprises modernes ?
 - a) Passage d'une gestion administrative à une gestion stratégique.
 - b) Développement de politiques de réduction des coûts.
 - c) Augmentation des tâches opérationnelles des gestionnaires.
 - d) Concentration sur la formation continue des employés.
4. Quel est l'objectif principal de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC)?
 - a) Réduire les coûts de production.
 - b) Anticiper les besoins en compétences et en emplois futurs.
 - c) Augmenter la satisfaction des clients.
 - d) Améliorer la communication interne.
5. Parmi les stratégies suivantes, laquelle est la plus efficace pour surmonter les résistances collectives au changement ?
 - a) L'augmentation des sanctions pour les comportements de résistance
 - b) L'implication des employés dans le processus de changement dès le début
 - c) La mise en place d'un leadership autoritaire pour imposer le changement
 - d) La réduction des coûts de mise en œuvre du changement
6. Les stratégies de rupture :
 - a) déplacent l'activité et le business model.
 - b) correspondent à une évolution technologique.
 - c) consistent en une différenciation importante.

III- BCP CONSEIL (10 points)

BCP Conseil est un cabinet d'expertise comptable à Cotonou fondé en 1990 par Monsieur ADJAHOSSOU. Sa croissance est le résultat d'une combinaison de développements internes et d'acquisitions de cabinets locaux dans les années 2000. Le cabinet compte aujourd'hui trois associés experts-comptables, dont Monsieur ADJAHOSSOU, et trente employés. Il est structuré en quatre équipes, trois équipes de production et une équipe administrative. Chaque équipe de production est sous la responsabilité hiérarchique d'un associé et comprend deux responsables de dossiers et huit collaborateurs comptables. L'équipe administrative est composée de quatre secrétaires et de deux techniciens informatiques sous la supervision de Monsieur ADJAHOSSOU.

Le cabinet a choisi de ne pas spécialiser les équipes de production mais de les rendre polyvalentes pour gérer des dossiers d'expertise comptable, d'audit, et de conseil. Malgré une hiérarchie bien définie, les membres des équipes peuvent être affectés à d'autres associés en fonction des charges de travail et de leurs compétences. L'équipe administrative sert également de support aux équipes de production indépendamment de son rattachement hiérarchique.

Avec le temps, BCP Conseil a développé, outre les activités traditionnelles d'expertise comptable et d'audit, une activité sociale de gestion des salaires et de conseil en droit social.

En 2023, plusieurs événements ont incité les trois associés à lancer une initiative d'amélioration de la qualité et de réorganisation du cabinet en 2024 :

- la baisse des résultats du cabinet, dont la clientèle composée principalement de PME et de TPE, a été affectée par la crise économique ;
- les réformes fiscales de 2021 au Bénin qui offrent de nouvelles opportunités pour les cabinets comptables ;
- la possibilité de fusion avec un cabinet voisin à Cotonou, qui compte également trois associés et une trentaine de collaborateurs, et qui se concentre sur une clientèle différente, constituée de moyennes entreprises ;
- le désir de Monsieur ADJAHOSSOU de prendre sa retraite dans les 3 ou 4 ans et de céder ses parts dans les meilleures conditions.

Les associés estiment qu'une fusion avec un autre cabinet permettrait à BCP Conseil de gagner en taille critique et en compétitivité pour les dix prochaines années. Cependant, le cabinet potentiel pour cette fusion souhaite que BCP Conseil améliore ses performances et sa qualité avant de finaliser le rapprochement. Cette initiative nécessite une réorganisation complète et une amélioration des performances et de la qualité, qui se sont détériorées ces dernières années en raison de la crise économique et du départ à la retraite de collaborateurs expérimentés. Les associés et les chefs de mission pensent que le cabinet doit repenser son organisation et son mode de management pour sortir de la routine et retrouver le dynamisme passé.

Travail à faire 1 : Diagnostic organisationnel (4 points)

Monsieur ADJAHOSSOU, soutenu par ses deux associés, vous demande de réaliser un diagnostic de l'organisation du cabinet pour identifier les principaux dysfonctionnements qui nuisent à sa qualité et ses performances, puis de proposer une démarche de projet pour réduire ces dysfonctionnements et apporter des améliorations.

1. À l'aide des annexes 1, 2 et 4, analysez tous les dysfonctionnements qui nuisent à la performance globale du cabinet en les classant en quatre grands thèmes. (2 points)

2. En vous référant aux travaux d'Henry Mintzberg, qualifiez le type de structure organisationnelle de BCP. Quels sont les avantages et les inconvénients de ce type de structure organisationnelle ? (2 points)

Travail à faire 2 : Diagnostic stratégique et mise en œuvre de la stratégie (6 points)

Les trois associés estiment qu'il serait pertinent d'organiser un séminaire pour expliquer la stratégie du cabinet sur les trois ans à venir et pour donner des objectifs clairs aux collaborateurs, avec des incitations financières pour ceux qui les atteindront.

1. Réalisez une analyse SWOT de BCP Conseil, en rappelant les principes de cette analyse. En quoi l'entreprise BCP Conseil se distingue-t-elle des cabinets de même taille sur le marché béninois ? (2 points)

2. Proposez une formalisation du plan d'actions stratégiques de BCP pour 2024-2026 (remplir le tableau des objectifs prioritaires et actions associés ci-dessous) ? (2 points)

Objectifs prioritaires et actions associées

Objectifs prioritaires	Actions prioritaires associées	Acteurs clés

3. Quel est le type de structure organisationnelle le plus adapté à BCP CONSEIL, compte tenu de ces orientations stratégiques ? (2 points)

Annexe 1 : Informations sur le cabinet BCP Conseil

Bilan et Compte de Résultat pour les Exercices 2023 et 2022

Bilan Actif au 31/12/2022 :

Le bilan actif de BCP Conseil au 31 décembre 2022 montre un total général de 3 772 000 000 FCFA, avec un actif immobilisé de 1 252 000 000 FCFA net, constitué principalement de fonds commerciaux (1 200 000 000 FCFA) et d'immobilisations corporelles (50 000 000 FCFA). L'actif circulant s'élève à 2 220 000 000 FCFA net, comprenant principalement des créances clients (1 300 000 000 FCFA), des disponibilités (400 000 000 FCFA) et des valeurs mobilières de placement (150 000 000 FCFA).

Bilan Passif au 31/12/2022 :

Le passif au 31 décembre 2022 totalise également 3 772 000 000 FCFA. Les capitaux propres sont de 2 200 000 000 FCFA, incluant un capital social de 450 000 000 FCFA, des primes d'émission de 1 600 000 000 FCFA et des réserves. Les dettes s'élèvent à 1 084 500 000 FCFA, principalement composées de dettes fiscales et sociales (750 000 000 FCFA) et de dettes fournisseurs (200 000 000 FCFA). Les rachats de clientèle ont été majoritairement financés par des augmentations de capital souscrites par les associés M. TOGBE (30%) et Mme SOSSOU (20%), avec M. ADJAHOSSOU détenant 50% du capital.

Compte de Résultat :

Pour l'exercice se terminant au 31 décembre 2023, BCP Conseil a généré un chiffre d'affaires net de 3 500 000 000 FCFA, avec un total des produits d'exploitation de 3 520 000 000 FCFA. Les charges d'exploitation, principalement composées d'achats externes (1 700 000 000 FCFA), de salaires et traitements (1 200 000 000 FCFA), et de charges sociales (600 000 000 FCFA), totalisent 3 611 000 000 FCFA. Le résultat d'exploitation est un déficit de 91 000 000 FCFA. Après prise en compte des produits et charges financiers et exceptionnels, le résultat net est une perte de 68 490 000 FCFA.

Composition des Effectifs au 31/12/2023

Répartition par Âge :

Le cabinet BCP Conseil emploie une équipe diversifiée en termes d'âge. La majorité des employés sont âgés entre 40 et 50 ans (10 personnes) et entre 50 et 55 ans (8 personnes). M. ADJAHOSSOU, le fondateur, est âgé de 64 ans, et ses deux associés, M. TOGBE et Mme SOSSOU, sont dans la tranche d'âge de 55 à 60 ans.

Niveau de Qualification du Personnel :

Le personnel du cabinet est classé selon des niveaux de qualification allant de N1 à N5, selon la convention collective. Les trois experts-comptables du cabinet sont au niveau N1, assumant pleinement toutes les fonctions avec autonomie et compétence. Le niveau N2 inclut quatre chefs de mission, dont un collaborateur particulièrement compétent dans le domaine social. Les niveaux de qualification influencent les normes de facturation par collaborateur, avec des coefficients variables selon les types d'activité. Par exemple, les coefficients de facturation pour les niveaux vont de 50% pour N1 à 20% pour les secrétaires.

Données Chiffrées Techniques 2023 :

En 2023, BCP Conseil a une marge sur coûts variables de 1 764 300 000 FCFA, avec un total de 60 000 heures de travail rémunérées, dont 15 000 pour les associés et les chargés de mission. Le taux horaire charges comprises est de 72 000 FCFA pour les associés, 29 400 FCFA pour les chargés de mission, et 18 000 FCFA pour les collaborateurs. Le taux horaire pour les prestations sociales est de 57 600 FCFA.

Composition de la Clientèle de BCP Conseil

Pyramide des Âges des Clients :

La clientèle du cabinet est principalement composée de dirigeants âgés de 55 à 60 ans (30%) et de 50 à 55 ans (20%). Cette statistique montre une prédominance de dirigeants expérimentés parmi les clients du cabinet.

Statut Juridique des Clients :

Les clients de BCP Conseil sont majoritairement des TPE, avec 30% sous forme de SARL et 30% sous forme de BIC. Le cabinet compte également des clients en SA/SAS (10%) et en EURL (10%).

Nature des Missions :

Les missions du cabinet sont diversifiées avec 20% en audit, 60% en expertise comptable (comprenant 50% de tenue et 30% de révision comptable), et 20% en paie et social. Le secteur de la gestion sociale a un potentiel de développement, mais nécessiterait des compétences spécifiques et la formation d'une équipe dédiée.

BCP Conseil bénéficie de la fidélité de ses clients, qui règlent leurs honoraires dès que leur situation économique le permet. Toutefois, un client étranger représente plus de 10% du chiffre d'affaires, grâce à une mission de révision et consolidation d'un groupe de dix entreprises en Europe, apportée par M. TOGBE.

En conclusion, le cabinet BCP Conseil présente une structure financière et opérationnelle solide avec des marges de progression, notamment dans le développement de la gestion sociale. Ses dirigeants expérimentés et la diversité de ses missions assurent une base stable, bien que des ajustements stratégiques soient nécessaires pour améliorer la rentabilité globale et attirer de nouveaux clients.

Annexe 2 : Verbatim des associés du cabinet BCP Conseil

Verbatim d'après divers entretiens réalisés auprès de M. ADJAHOSSOU et M. TOGBE

M. ADJAHOSSOU

Les clients de BCP Conseil, principalement des TPE, sont fidèles et bons payeurs, appréciant la proximité et la réactivité du cabinet. Cependant, la crise actuelle les pousse à demander des délais de paiement, ce que le cabinet accorde souvent en raison de la relation de longue date. M. ADJAHOSSOU souligne la difficulté de proposer des missions d'organisation ou de soutien informatique en raison du manque de temps.

Les entreprises de plus grande taille, bien que plus exigeantes sur la qualité du travail et souvent prêtes à changer de cabinet pour obtenir de meilleurs tarifs, sont mieux organisées et leurs dossiers mieux préparés. Cette clientèle, bien que plus difficile à maintenir, est plus rentable et offre des opportunités de développement des compétences pour les collaborateurs du cabinet.

M. ADJAHOSSOU reconnaît l'importance du groupe français obtenu par M. TOGBE, qui a permis de développer une expertise en normes IFRS. Toutefois, le manque de "bons dossiers" rend difficile le recrutement de jeunes diplômés et pourrait poser des problèmes pour le futur développement des chefs de mission ou des collaborateurs confirmés.

Il souligne que le personnel, recruté dans les années 2000, est très stable, mais les routines se sont installées, rendant difficile l'évolution de certains collaborateurs. La confiance entre les associés et le personnel pourrait néanmoins permettre de faire évoluer les habitudes, bien que cela nécessitera du temps et une forte capacité de conviction.

Sur le plan social, M. ADJAHOSSOU admet que le cabinet pourrait faire mieux. Actuellement, les outils informatiques pour les paies sont obsolètes et un investissement dans de nouveaux logiciels pourrait améliorer l'offre et les économies d'échelle. Il souligne également la demande croissante des clients pour des services de conseil social, une opportunité que le cabinet n'exploite pas pleinement. Un chargé de mission compétent existe dans ce domaine, mais il est surchargé par les demandes de ses collègues et la gestion de son groupe de production. M. ADJAHOSSOU propose de créer un pôle social dédié pour répondre à cette demande.

Le cabinet est informatisé, mais n'a pas investi dans la dématérialisation des documents ou des serveurs accessibles aux clients, un handicap dû au manque de compétences en interne et à un manque d'intérêt de ses associés pour ce domaine. Il constate également un manque de procédures écrites pour standardiser le travail, ce qui a causé des problèmes lors de l'absence d'une collaboratrice compétente. La tenue non homogène des dossiers clients en raison de l'absence d'exigences explicites est un problème identifié.

M. TOGBE

M. TOGBE reconnaît que les clients sont désormais plus enclins à changer d'expert-comptable. Il souligne l'importance de développer les compétences relationnelles des associés, des chefs de mission et des collaborateurs expérimentés pour fidéliser les clients existants et en conquérir de nouveaux. Toutefois, il reconnaît que la profession est réglementée et que la fonction commerciale doit être organisée de manière précise, nécessitant un fichier client détaillé et une stratégie de vente structurée.

Il note également que l'organisation interne est mal adaptée, avec un remplacement systématique des absences longues mais pas des absences courtes, ce qui a créé des problèmes d'organisation et une multiplication des erreurs de dossier. Une standardisation des procédures et une couverture partielle des postes sont nécessaires pour maintenir la qualité du travail.

M. TOGBE souligne aussi les problèmes liés à l'information interne, qui n'est pas fiable, et à un système de facturation à revoir. Le cabinet vend encore des heures de collaborateurs plutôt que des missions, et offre trop de prestations gratuites ou sous-évaluées, ce qui impacte négativement les finances du cabinet. Il mentionne avoir tenté de chiffrer certains dysfonctionnements racines, révélant des inquiétudes sur la performance globale du cabinet.

Les associés de BCP Conseil identifient plusieurs défis clés, dont la fidélisation des clients, l'amélioration des outils informatiques et des procédures internes, ainsi que le développement d'un pôle social performant. Ils reconnaissent la nécessité de s'adapter pour surmonter ces défis et améliorer la rentabilité et l'efficacité globale du cabinet.

Annexe 3 : Analyse du marché des cabinets d'expertise comptable au Bénin

Le marché des cabinets d'expertise comptable au Bénin est caractérisé par la coexistence de grands leaders et de petites structures. Les huit principaux acteurs, tels que Deloitte et KPMG, réalisent 31 % du chiffre d'affaires du secteur, qui s'élève à 13,6 milliards FCFA. Environ 19 791 cabinets opèrent dans le pays, employant en moyenne 7,1 personnes chacun.

Les cabinets de taille moyenne, comptant entre 1 et 50 salariés, représentent 97 % des entreprises du secteur mais seulement 43 % du chiffre d'affaires total. Leur clientèle est principalement composée de très petites entreprises (TPE) (72 %) et de petites et moyennes entreprises (PME) (19 %). Ces cabinets se distinguent par leur répartition de chiffre d'affaires : 72 % dans l'expertise comptable, 19 % dans le commissariat aux comptes et le reste dans d'autres prestations. L'étude révèle que 57 % des cabinets de taille moyenne réalisent moins de 5 % de leur chiffre d'affaires à l'export, ce qui montre une faible internationalisation. Les clients, principalement des petites entreprises, nécessitent une approche personnalisée et une grande réactivité. Les cabinets doivent également relever des défis liés à la fidélisation de la clientèle et à la gestion des ressources humaines pour maintenir la qualité des services face à une concurrence croissante et des contraintes économiques.

Au Bénin, le secteur des cabinets d'expertise comptable est influencé par plusieurs facteurs contextuels propres à la région. La croissance économique du Bénin, bien que modérée, offre des opportunités pour les cabinets comptables, notamment avec l'émergence de nouvelles entreprises et le développement des secteurs informels en formels. La digitalisation et l'adoption des nouvelles technologies, bien que lentes, commencent à se faire sentir, offrant aux cabinets une chance d'améliorer leurs services et leur efficacité.

Les cabinets d'expertise comptable au Bénin font face à des défis spécifiques. La crise économique mondiale et régionale, exacerbée par des facteurs locaux tels que l'instabilité politique dans certains pays voisins, influence la solvabilité et la demande de services comptables. Les petites entreprises, principales clientes, sont particulièrement vulnérables à ces fluctuations économiques, demandant souvent des délais de paiement qui peuvent mettre en péril la liquidité des cabinets. Cependant, ces défis sont accompagnés d'opportunités. La réforme fiscale et la régulation accrue par les autorités béninoises augmentent la demande pour des services de conformité et d'audit. De plus, la présence d'organisations internationales et de projets de développement offre des contrats lucratifs pour les cabinets capables de se conformer aux normes internationales, comme les normes IFRS.

Pour survivre et prospérer, les cabinets béninois doivent adopter plusieurs stratégies. La spécialisation dans des niches telles que le conseil en gestion, la gestion des risques et la transformation numérique peut différencier les cabinets sur un marché concurrentiel. L'investissement dans la formation continue des collaborateurs est crucial pour maintenir un haut niveau de service et attirer les jeunes talents. La digitalisation des processus et l'amélioration des infrastructures technologiques, bien que coûteuses, sont nécessaires pour gagner en efficacité et offrir des services modernes aux clients.

Le marché des cabinets d'expertise comptable au Bénin est dynamique mais confronté à des défis significatifs. Les cabinets doivent être agiles et innovants pour répondre aux besoins de leurs clients tout en naviguant dans un environnement économique incertain. Les opportunités existent pour ceux qui peuvent adapter leurs stratégies et investir dans des technologies et des compétences modernes.

Annexe 4 : Les 6 dysfonctionnements racines du cabinet BCP Conseil

Nature des dysfonctionnements	Conséquences socio-économiques
Un absentéisme élevé a touché le cabinet	En 2023, le taux d'absentéisme a été de 11% pour les collaborateurs (pas d'absence chez les associés et les chargés de mission), essentiellement dû à des absences de moins de dix jours pour maladie. Les absences de moins d'un mois ne sont pas remplacées dans le cabinet et le travail est laissé en suspens dans l'attente du retour de l'absent.
Des glissements de fonction conséquents touchent deux associés sur trois	Deux associés estiment qu'ils passent 8 heures par semaine à faire du travail de chargé de mission à la place d'activité plus stratégique d'associés par manque de confiance en leurs chargés de mission.
Le système informatique fait l'objet de pannes fréquentes	En 2023, les pannes du système informatique ont empêché tous les salariés du cabinet, ainsi que les trois associés, de travailler environ ½ heure par semaine et par personne.
La facturation des missions sociales est sous-évaluée	En raison d'une sous-évaluation des devis et de conseils gratuits donnés aux clients, 300 heures de prestations dans l'activité sociale ont été réalisées mais non facturées aux clients.
Les dossiers d'expertise comptable sont entachés de nombreux défauts de qualité	Les chargés de mission, voire les associés, ont détecté de nombreux défauts de qualité dans les dossiers instruits par les collaborateurs qui ont nécessité un total de 1500 heures de travaux supplémentaires de correction d'erreurs non facturables au client.
Les associés et les chargés de mission ne font pas suffisamment d'actions commerciales	Les associés et les chargés de mission estiment qu'ils pourraient proposer à leurs clients plus de missions qu'ils ne le font actuellement par timidité commerciale ou par manque de temps. Les associés estiment que 150 000 000 FCFA annuel de missions pourraient être ainsi vendues en plus aux clients actuels du cabinet.

Annexe 5 : Analyse SWOT des cabinets de taille moyenne au Bénin

Les cabinets de taille moyenne au Bénin présentent plusieurs points forts. Tout d'abord, ils bénéficient de l'implémentation de logiciels comptables modernes qui améliorent la productivité et la précision des travaux. Ils offrent également une polyvalence des services, incluant l'expertise comptable, l'audit et le conseil en gestion. De plus, les relations de proximité avec les clients permettent de fidéliser ces derniers grâce à des services personnalisés et satisfaisants. Les cabinets investissent dans des programmes de formation continue pour leur personnel, renforçant ainsi les compétences et l'adaptabilité aux nouvelles réglementations. Enfin, une bonne connaissance du contexte local, tant économique que culturel, permet de fournir des conseils adaptés aux spécificités du Bénin.

Cependant, ces cabinets doivent également faire face à plusieurs points faibles. Ils sont fortement dépendants des petites entreprises (TPE), ce qui peut poser des risques en cas de crises économiques affectant ces dernières. Leur faible capacité d'investissement limite leur possibilité d'acquérir des technologies de pointe et de financer une formation avancée. Il y a aussi un manque de spécialisation dans des domaines de niche, ce qui réduit leur attractivité pour les grands comptes. De plus, le manque de standardisation des procédures internes peut conduire à des inefficacités et à des erreurs.

En termes d'opportunités, la croissance du secteur privé au Bénin entraîne une augmentation du nombre de nouvelles entreprises, créant ainsi une demande croissante pour des services comptables et de conseil. Les réformes fiscales et réglementaires offrent également des opportunités pour élargir les services des cabinets. La digitalisation représente une

autre opportunité, permettant d'adopter des outils et des plateformes numériques pour rationaliser les processus et améliorer le service client. Enfin, il existe des possibilités de partenariats stratégiques avec des cabinets internationaux pour améliorer l'offre de services et accroître la crédibilité.

Néanmoins, les cabinets de taille moyenne doivent être vigilants face à certaines menaces. L'intensification de la concurrence, tant locale qu'internationale, les oblige à innover constamment. Les évolutions réglementaires fréquentes nécessitent des ajustements coûteux et rapides. Il existe également un risque de départ des talents vers des multinationales ou des cabinets mieux établis, ce qui entraînerait une perte de compétences. Enfin, l'instabilité économique au niveau national ou régional peut affecter les clients et, par conséquent, les revenus des cabinets.

En résumé, les cabinets de taille moyenne au Bénin disposent de nombreux atouts pour réussir, mais doivent également naviguer avec précaution face aux défis et aux menaces du marché.

Annexe 6 : Pistes d'actions pour les cabinets au Bénin

Les cabinets d'expertise comptable au Bénin font face à plusieurs défis majeurs, notamment la nécessité de formation et de développement des compétences, l'adaptation aux nouvelles technologies, et l'attraction et la rétention des talents. Pour répondre à ces défis, les pistes d'actions suivantes sont recommandées :

Domaines	Pistes d'Action
Communication	Renforcer la visibilité et la communication via des campagnes de marketing ciblées.
	Établir des partenariats stratégiques avec des institutions académiques.
	Investir dans des plateformes digitales pour améliorer la communication et l'expérience client.
Développement des compétences et accompagnement à l'évolution de carrière	Mettre en place des programmes de formation continue.
	Développer des programmes de mentorat pour les jeunes professionnels.
	Encourager l'obtention de certifications professionnelles reconnues.
Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences	Élaborer des plans de gestion des talents pour anticiper les besoins en compétences.
	Adapter les politiques de ressources humaines pour attirer et retenir les talents.
Innovation et adaptation technologique	Allouer des budgets spécifiques pour l'acquisition de nouvelles technologies.
	Former le personnel à l'utilisation des nouveaux outils technologiques.