

# Pratiques RH

Magazine africain de gestion des ressources humaines

**RESTAURATION DU  
PERSONNEL, LE JEU  
EN VAUT-IL LA  
CHANDELLE?**



**INTERVIEW  
HABIB DAKPOGAN  
GESTIONNAIRE RH  
ET ARTISTE**

**IL FAUT RECRUTER LES  
DIRIGEANTS POUR CE  
QU'ILS POURRONT  
FAIRE, PAS POUR CE  
QU'ILS ONT DÉJÀ FAIT**



# Dans ce numéro

## Éditorial (p. 3)

« *Gestion africaine des ressources humaines* », un mythe à la peau dure

## Actualité RH (p. 4)

Renforcement des capacités des fonctionnaires 2020 : des acquis durables pour de meilleures prestations aux usagers

## Actualité RH (p. 6)

Externalisation de la gestion des ressources humaines du système éducatif béninois : Faux départ ou impasse?

## Actualité RH (p. 8)

*Café RH*, une initiative opportune de codéveloppement

## Outils RH (p. 11)

La grille des salaires, un outil de clarification de la politique de rémunération

## Bonnes pratiques (p. 16)

Restauration du personnel, le jeu en vaut-il la chandelle?

## À découvrir (p. 20)

Un site web : *drh-afrique.com*

## À découvrir (p. 21)

Un livre : *La compétence, nuances & précisions*

## Interview (p. 24)

Habib Dakpogan, Gestionnaire RH et artiste

## Article sélectionné (p. 28)

Il faut recruter les dirigeants pour ce qu'ils pourront faire, pas pour ce qu'ils ont déjà fait

## Espace Coaching (p. 33)

L'image de soi

## Lexique des RH (p. 35)

Plan social, Famille professionnelle, Emploi-type

## Brainstorming (p. 36)

## Courrier (p. 37)

PRATIQUES RH est un magazine digital sponsorisé par le cabinet GRH Conseil ([www.grhconseil.com](http://www.grhconseil.com))

Directeur de publication : Frantz Massougbojji

La mention de telle ou telle entreprise et de tel ou tel produit ou procédé commercial n'implique aucune appréciation favorable ou défavorable de la part de Pratiques RH, qui s'efforce d'elle-même d'éliminer de ses colonnes la publicité mensongère, fallacieuse ou trompeuse.

Pour demander votre abonnement sans frais, réagir à nos articles, ou publier vos offres, demandes d'emploi et

annonces d'affaires, veuillez nous contacter à [pratiquesrh2015@gmail.com](mailto:pratiquesrh2015@gmail.com), ou au numéro de téléphone +229 95953576 (Whatsapp).

Sauf dans les cas où elle est expressément autorisée par la loi et les conventions internationales, toute reproduction, totale ou partielle du présent numéro est interdite et constituerait une contrefaçon susceptible d'être sanctionnée devant les tribunaux.

Ce numéro comporte 38 pages et est diffusé auprès de 1245 correspondants.



## « GESTION AFRICAINE DES RESSOURCES HUMAINES », UN MYTHE À LA PEAU DURE



**L'***Arlésienne* est une œuvre du nouvelliste Alphonse Daudet, tirée de son recueil des *Lettres de mon moulin* (1869). C'est aussi une expression utilisée pour caractériser une personne ou une chose dont on parle souvent sans jamais la rencontrer. Tel est le cas de la « **Gestion africaine des ressources humaines** », concept invoqué par certains pour revendiquer une spécificité continentale dans la manière de gérer les hommes au travail dans les organisations.

À nos yeux, il n'existe pas plus de gestion africaine des ressources humaines qu'il n'y a de gestion africaine des finances, du matériel ou de l'énergie. Il est malaisé, voire vain, de trouver des approches managériales reconnues comme endogènes à l'Afrique, non solubles dans la réflexion commune. Ce qui est souvent présenté comme une gestion africaine n'est qu'une gestion des ressources humaines africaines ou une gestion des ressources hu-

maines en culture africaine. Car sous quelques latitude que l'on se trouve sur la planète, nous considérons que les mêmes mécanismes fondamentaux opèrent, et qu'ils engendrent les mêmes résultats :

### **Stop à l'illusion d'une gestion africaine des RH !**

l'Argent motive, la formation renforce la compétence, la motivation accroît la performance, etc.

Certes, des facteurs socio-anthropologiques propres à l'Afrique contemporaine (pauvreté, analphabétisme, obscurantisme...) peuvent à l'occasion limiter, retarder ou accentuer l'automatisme de ces mécanismes. Toutefois, rien de significatif ne permet d'accréditer sérieusement l'idée que *l'homo sapiens africanus* doive gérer d'une façon radicalement différente ses congénères salariés. Sauf à leur dénier aux le statut d'être humain. C'est une situation qui a existé par le passé. On l'appelait *l'Esclavage*, une pratique funeste qu'on espère à jamais révolue.

*Excellente lecture !* □

La Rédaction



## RENFORCEMENT DES CAPACITÉS DES FONCTIONNAIRES 2020 : DES ACQUIS DURABLES POUR DE MEILLEURES PRESTATIONS AUX USAGERS

**BÉNIN.** Du 12 au 16 février 2020, 80 fonctionnaires de l'État ont bénéficié d'une formation multithématique visant à renforcer leurs capacités opérationnelles dans l'exercice de leurs missions et responsabilités. À la satisfaction générale.

**D**ans le cadre du renforcement des capacités du personnel du Ministère du travail et de la fonction publique, GRH Conseil, cabinet d'expertise en gestion des ressources humaines, a été responsabilisé pour assurer l'organisation matérielle, logistique et intellectuelle de trois actions de formation.

### Une triple formation

Les formations ont porté sur les thèmes ci-après :

- la déontologie administrative ;
- La rédaction des procès-verbaux de constatation d'infraction ; et
- La gestion des bases de données.

Ces formations se sont déroulées dans les installations de l'INFOSEC, à Cotonou. Chacune d'entre elles s'est étalée sur 3 journées, au profit de 30 participants pour le premier thème, 30 pour le deuxième, et 20 pour le troisième et dernier. La formation sur la déontologie administrative a été animée par M. Frantz Mas-





sougbodji, promoteur de GRH Conseil, celle sur la rédaction des procès-verbaux à l'intention plus particulièrement des inspecteurs du travail, a été menée de main de maître par Mme Gertrude Gazard, experte spécialisée dans l'application des normes internationales de travail. C'est M. Gbémiga Ogouby, Ingénieur logiciel, qui a assuré l'encadrement pédagogique des bénéficiaires du module relatif à la gestion des bases de données.

### **A la satisfaction générale !**

Au terme de trois sessions, les participants ont manifesté dans leur écrasante majorité leur satisfaction par rapport à ces trois actions de formation exécutées de façon quasi concomitante. Ils ont exprimé le désir que l'opération soit reconduite pour les années ultérieures et élargies à d'autres thèmes correspondant à des besoins issus de leur pratique professionnelle.  Par Jean de Dieu Assogba



## EXTERNALISATION DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES DU SYSTÈME ÉDUCATIF BÉNINOIS : FAUX DÉPART OU IMPASSE?

**BÉNIN.** Un processus de sous-traitance de la gestion d'une partie du personnel enseignant a été amorcé à compter durant le 2ème trimestre de l'année 2020. Cependant, l'insuffisance du nombre de structures de placement qualifiées a sonné le glas de cette initiative gouvernementale, tout au moins la rentrée scolaire 2020-2021.

**D**ans le souci de corriger le déficit en personnel enseignant dans les enseignements primaire et secondaire, le Gouvernement du Bénin a décidé de faire recours à des structures de placement et cabinets de ressources humaines pour la mise à disposition de personnel enseignant pour la rentrée 2020-2021. À cet effet, l'Agence nationale pour les prestations aux établissements sco-

lares publics, (ANAPES), a été mandatée pour effectuer la présélection de 82 structures à la suite d'un appel à manifestation d'intérêt diffusé par voie de presse.

### 82 structures présélectionnées

Diverses réunions sont intervenues entre l'ANAPES et les structures identifiées afin de communiquer à ces dernières les modalités pratiques de cette opération de





sous-traitance par l'État de la gestion administrative du personnel d'enseignants, inédite dans cette ampleur.

Malheureusement, le processus entamé a été avorté pour la rentrée 2020-2021, post COVID 19.

La raison mise en avant par l'ANAPES découle du nombre insuffisant de structures finalement sélectionnables au regard de l'effectif requis d'enseignants et d'inspecteurs pédagogiques à mobiliser dans les 12 départements territoriaux que compte la République du Bénin.

### Des incertitudes quant à la suite

Des interrogations subsistent à ce stade quant à la portée de l'interruption du processus intervenue : s'agit-il d'une simple suspension de cette initiative et son report à l'année scolaire prochaine, ou est-ce que l'interruption intervenue consacre l'enterrement *de première classe* de cette audacieuse réforme et le retour aux pratiques de recrutement et de gestion des enseignants vacataires qui prévalaient auparavant. □ \_\_\_\_\_ Par Dolemberte Zèhè

Abonnez-vous à **Pratiques RH Magazine**, c'est

**GRATUIT**

\*\*\*\*\*

**ET IL EN SERA TOUJOURS AINSI !**

Tel. +229 95953576

pratiquesrh2015@gmail.com

VIENT DE PARAÎTRE

**LA COMPÉTENCE**  
NUANCES ET PRÉCISIONS



HABIB DAKPOGAN



## CAFÉ RH, UNE INITIATIVE OPPORTUNE DE CODÉVELOPPEMENT

**BÉNIN.** Une trentaine de responsables des ressources humaines et passionnés du domaine, venus de divers secteurs d'activité (Finance, Energie, Banque, TIC, Action humanitaire...), se sont réunis autour d'une même table pour échanger sur la valorisation de la profession de DRH. C'était à l'occasion de la première édition du *Café RH*.



**L**e vendredi 25 septembre 2020 à Cotonou s'est déroulé, dans le cadre cossu de l'Hôtel dit *Maison rouge* de Cotonou, un *afterwork* nommé « Café RH ». Cette réunion, la première d'une longue série annoncée par ses initiateurs, a porté sur le thème ci-après : *État des lieux de la fonction RH sur le marché béninois à l'analyse de la matrice d'Ulrich Dave de 2016*."

### Un rendez-vous inédit

Les différents ateliers animés et discussions engagées lors de cet événement ont mis en exergue la nécessité de redynamiser le « marché béninois des ressources humaines », jugé par les participants riche d'énormes et nombreuses potentialités. Mais une telle ambition suppose une revalorisation du rôle du Directeur des ressources humaines, lequel doit être appré-





hendé tout à la fois comme un générateur de performances humaines dans l'entreprise et un contributeur important à sa vision stratégique.

Cette redynamisation requiert la mobilisation et l'implication active de tous les praticiens du métier afin d'élever la profession de gestionnaire des ressources humaines au rang qui lui revient.

Les participants ont aussi convenu que pour changer la donne, il était nécessaire de garantir aux collaborateurs et employés un standard élevé de qualité de vie au travail, de manière à replacer l'humain au cœur de l'entreprise.

### **Une formule à pérenniser**

Nul doute qu'à l'avenir les Cafés RH joue-

ront leur partition dans cette vaste entreprise. En effet, ils constituent désormais des rendez-vous de codéveloppement, où chacun vient partager ses connaissances et expériences et, parallèlement, peut tirer des leçons et conseils des autres. Soit une approche de collaboration horizontale, sans maître ni élève, qui a vocation à déboucher à terme sur la constitution d'un puissant réseau professionnel, capable d'impacter significativement et durablement le devenir de la fonction RH et des métiers qui lui sont rattachés.

Les Cafés RH sont donc, à n'en point douter, une heureuse initiative à laquelle Pratiques RH Magazine souhaite longue vie et prospérité. ▣ ... Par Stéphane Honfo



# PROTIM

Bar VIP — Terrasse Chicha & grillades —  
Showcase & prestations d'artistes — Soirées privées

Cotonou, Quartier Mènontin

[jlcgroupe@gmail.com](mailto:jlcgroupe@gmail.com)

Tél. +229 62 23 88 99



## LA GRILLE DES SALAIRES, UN OUTIL DE CLARIFICATION DE LA POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION

**RÉMUNÉRATION.** La grille salariale est un outil singulier. On en parle, on la commente, on la conteste ou on la suit aveuglément, mais au final bien peu des personnes qui s'y réfèrent maîtrisent son processus d'élaboration. Plein feux sur un outil dont la confection se situe au carrefour du droit social, de la statistique et de la gestion des ressources humaines.

*Par Frantz Massougbojji*



**L**a grille des salaires est un tableau qui définit les règles applicables à la rémunération des salariés d'une organisation ou d'une branche d'activités donnée suivant leur classification socio-professionnelle et leur échelon. Elle est structurée en niveaux et coefficients au sein desquels sont repartis les emplois ou les postes concernés.

### Besoin

Théoriquement, toute organisation a vocation à confectionner et utiliser une

grille des salaires, mais c'est rarement le cas dans la pratique. En réalité, la nécessité pour une entreprise de structurer et de rationaliser sa politique de rémunération par une grille salariale se fait d'autant plus sentir que l'entreprise est pourvue d'un effectif important d'employés exerçant une grande variété de métiers.

### Contributeurs

Généralement, la direction générale de l'organisation, le service des ressources humaines, le personnel et/ou ses repré-





sentants sont les acteurs ayant vocation à prendre part à la construction de la grille. Plus la démarche d'élaboration est inclusive, participative, moins la grille sur laquelle elle débouchera sera sujette à contestation, même s'il est vrai qu'en entreprise, la rémunération est une question sensible qui fait rarement consensus.

### Élaboration

Pour construire une grille de salaire, les étapes ci-après devraient être respectées.

1. **L'enquête salariale externe** : il s'agit de recueillir des informations sur les niveaux de salaire existants auprès de *comparateurs*, c'est-à-dire des organisations de taille équivalente à l'entreprise relevant idéalement de la même branche d'activités.
2. **La description actualisée des postes / emplois**, notamment :
  - les responsabilités et tâches confiées,
  - le diplôme requis ; ou
  - la mention de la catégorie socioprofessionnelle d'appartenance.
3. La hiérarchisation de **critères** susceptibles de déterminer un certain nombre de grades (niveaux) de la grille.
4. **La pesée des postes/emplois**, c'est-à-dire l'évaluation de chacun d'entre eux au regard des exigences imposées aux salariés qui les occupent
5. **Le rangement des emplois dans un des grades** en fonction des critères comme :
  - le niveau d'études et d'expérience re-

- quis pour chaque poste/emploi,
  - le coût de la vie, ou encore
  - les salaires pratiqués dans le secteur d'activité concerné et/ou le marché du travail en général.
6. Déterminer les **échelons**, soit les jalons u parcours d'avancement horizontal de l'employé dans la grille.

### Description

Concrètement, sur le plan **vertical**, la grille est constituée des grades évoqués supra à l'intérieur desquels sont classés les postes/emplois.

Ainsi, un poste d'exécution ou demandant des tâches simples exigeant peu ou pas de diplômes sera inscrit dans le grade initial (*Grade 1*). En conséquence, sa fourchette de rémunération sera la moins élevée.

Un poste plus qualifié réclamant des connaissances et un niveau d'études plus élevé sera classé donc dans un grade plus élevé. Cela signifie que le salaire qui lui sera versé se situera dans sein d'une four-

chette dont la rémunération maximale sera généralement plus importante que celle du poste précédemment évoquée. Enfin, un poste à responsabilités et exigeant des expertises ou des travaux plus complexes, des diplômes universitaires, des initiatives ou la direction d'une équipe, sera très probablement positionné au sein du ou des grades supérieurs.

Sur le plan **horizontal**, les différents niveaux de rémunération s'échelonnent crescendo sur une plage salariale variant d'un salaire minimum à un salaire maximum. L'avancement en échelon dépend souvent de critères tels que l'ancienneté au poste, le niveau des performances réalisées ou la formation continue suivie. Par exemple, un salarié débutant ou ayant peu d'expérience sera positionné à l'échelon 1 du grade de rattachement de son poste. En revanche, un salarié disposant d'une excellente maîtrise technique du poste et de qualités managériales prouvées pourra quant à lui être classé par exemple à

*Exemple de grille des salaires d'un hôpital*

Grade	Emploi/Poste	Salaire minimum (FCFA)	Echelon 1	Echelon 2	Echelon X...	Salaire maximum (FCFA)
6	Responsable grand dispensaire, Directeur	460 000	483 000	507 150	...	920 000
5	Infirmier-chef, Responsable médical, Médecin, Responsable administratif, Responsable logistique	360 000	378 000	396 900	...	720 000
4	Infirmier, Assistant-pharmacien, Sage-femme, Comptable, Assistante de direction, Gestionnaire de paie, Acheteur, Opérateur radio	270 000	283 500	297 675	...	540 000
3	Assistant infirmier, Nutritionniste, Assistant-comptable, Secrétaire, Réceptionniste, Chauffeur...	190 000	199 500	209 475	...	380 000
2	Assistant nutritionnel, Hygiéniste, Employé bureau, Ouvrier, Aide logistique...	120 000	126 000	132 300	...	240 000
1	Gardien, Brancardier, Agent d'entretien, Coursier, Manœuvre...	60 000	63 000	66 150	...	120 000



l'échelon 9 ou 10.

## Bénéfices

Les atouts d'une grille sont multiples :

- La grille de salaire permet au candidat aux postes à pourvoir dans l'entreprise d'avoir une idée de la rémunération qu'il percevra s'il est embauché.
- La grille salariale donne aussi la possibilité aux salariés en place d'être informés des niveaux supérieurs de salaire atteignables s'ils restent dans l'entreprise et continuent d'y performer.
- Du point de vue managérial, la grille des salaires permet à l'entreprise de définir et mettre en œuvre une politique salariale claire et logique.
- Elle aide à pacifier l'atmosphère de travail en faisant mieux comprendre aux employés les différences salariales entre eux et les fondements objectifs sur lesquels ces différences sont établies comme l'ancienneté au poste, l'expérience, le volume de responsabilités, la formation, etc. Cela contribue à tuer dans l'œuf les soupçons de favoritisme et le sentiment d'iniquité salariale. Cela permet aussi de consolider le lien de confiance unissant l'employeur aux employés, dont la motivation au travail et le rendement s'accroissent.

## Contraintes

La grille peut s'avérer un vrai casse-tête pour l'employeur, car elle a pour effet de le *lier*, et donc de limiter sa liberté de fixer

les salaires. S'il ne la respecte pas, il se dédit et risque de se discréditer aux yeux de ses employés.

- À contrario, si l'employeur se cantonne rigoureusement à l'application de la grille, il aura du mal à satisfaire les augmentations individuelles sollicitées çà et là par certains salariés dont les profils, rares et/ou pointus, peuvent être très recherchés sur le marché du travail. Ces derniers risquent de céder au chant des sirènes et de prendre la poudre d'escampette.
- La grille peut en outre susciter la frustration de travailleurs méritants si les règles d'avancement en échelon ou en grade taillent peu d'importance aux performances individuelles, ce qui est fréquemment le

cas des fonctions publiques africaines.

***La grille consolide le lien de confiance unissant l'employeur aux employés***

## Actualisation

Pour atténuer ces inconvénients, l'employeur doit réviser périodiquement la grille pour tenir compte de l'inflation. Il peut s'agir aussi de révision ponctuelles, par exemple pour prendre en considération l'émergence de nouvelles professions, des modifications législatives sur le salaire minimum, ou à la suite d'une décision d'augmentation générale des salaires concédée au personnel. □

## Frantz Massougbodji

Consultant RH

Cabinet GRH Conseil

admin@grhconseil.com





GRH Conseil, cabinet d'expertise en gestion des ressources humaines

**FORMATION**

**RECRUTEMENT**

**DÉVELOPPEMENT PROFESSIONNEL**

**ÉTUDES**

**Vous présente**

# E-360°

## Diagnostiquez les capacités managériales de vos cadres !

### SI VOUS ÊTES

Un manager, un cadre, un responsable de projet ou un agent de maîtrise

### CONFRONTÉ À L'UN DE CES PROBLÈMES :

- Vous avez une faible maîtrise des pratiques et attitudes managériales de base
- Vous ne parvenez pas à obtenir un feedback clair et objectif sur votre compétence managériale
- Vous éprouvez des difficultés à localiser précisément les besoins de renforcement des capacités managériales de vos cadres.

ALORS, GRH Conseil vous présente sa prestation

# E-360

E-360 une méthode d'analyse et de développement des pratiques et attitudes managériales à travers laquelle le manager reçoit des informations de plusieurs directions et obtient ainsi une vue panoramique (à 360°) de son efficacité managériale.

### MÉTHODOLOGIE

- Identification des agents à évaluer et des évaluateurs
- Administration d'un questionnaire : le manager s'auto-évalue sur un ensemble de compétences managériales et est simultanément évalué sur ces mêmes critères par

ses responsables hiérarchiques, ses collègues, ses collaborateurs et ses partenaires.

- Analyse statistique individuelle et collective des évaluations 360° au niveau collectif
- Organisation d'un entretien de restitution et recommandations.

### CETTE SOLUTION VOUS PERMETTRA DE :

- Mieux appréhender les forces et les besoins de renforcement de votre staff
- Mieux connaître les perceptions que les collaborateurs ont de leur manager
- Déceler et développer les compétences cachées de vos managers
- Prévenir les conflits en désamorçant les attitudes managériales qui posent problème
- Accroître la communication dans votre entreprise.

### LE INVESTISSEMENT À PRÉVOIR POUR CETTE PRESTATION TIENT COMPTE :

- du nombre de managers à évaluer

### CONTACTEZ-NOUS :

- GRH Conseil, 08 BP 296 Cotonou
- Tel. +229 95953576
- admin@grhconseil.com
- grhconseil1999@gmail.com
- www.grhconseil.business.site
- www.grhconseil.com



## Bonnes pratiques

### RESTAURATION DU PERSONNEL, LE JEU EN VAUT-IL LA CHANDELLE?

**MOTIVATION.** Au premier abord, la restauration d'entreprise apparaît comme un centre de coût et une source de tracas. Aussi convient-il de s'intéresser aux raisons qui, malgré ces inconvénients, motivent certaines entreprises à s'engager et perdurer dans cette voie.

*Par Fausta Monsi*



**L**e véritable chemin pour toucher le cœur d'un homme passe par son estomac dit un proverbe chinois. Ce proverbe n'est pas resté lettre morte auprès de certaines entreprises africaines qui ont choisi d'intégrer la restauration de leurs employés à leur politique sociale.

Généralement en entreprise, parmi les règles qui définissent la conduite à tenir au poste de travail figure celle qui interdit aux travailleurs de manger à leur poste de travail, essentiellement pour des raisons d'hygiène. Or les employés passent souvent le plus clair de leur temps sur le lieu





de travail. N'est-il donc pas opportun de soutenir leurs efforts par la nourriture?

À cette question, certaines entreprises y répondent positivement en aménageant, dans leurs installations, un espace dédié où les employés peuvent prendre leurs repas.

### Espace

D'autres entreprises vont plus loin en prévoyant dans leur convention collective, lorsqu'un nombre prédéterminé de salariés le demandent formellement, la mise en place d'une cantine. Il peut être alors directement proposé aux employés des repas. L'espace dédié à la restauration peut donc prendre, a minima, la configuration d'une cafétéria, sinon d'un réfectoire, d'une cantine, voire d'un restaurant.

### *Les employés passent souvent le plus clair de leur temps dans l'entreprise*

Cela dépend de l'importance des ressources de tous ordres que l'employeur entend consacrer à la création, l'animation et l'entretien de cet espace.

### Atouts

La création d'une cantine par l'employeur n'est pas forcément désintéressée. Il faut plutôt la considérer comme un investissement dont les retombées attendues sont les suivantes.

- C'est une manière indirecte d'offrir à l'employé un complément de rémunération non monétaire : en lui fournissant l'un de ses trois repas journaliers, on lui permet de faire des économies sur son budget alimentaire et d'augmenter son pouvoir d'achat ;



- Cela permet à l'employeur de s'assurer que l'employé mange sainement et suffisamment, dans le respect du conseil des nutritionnistes selon lequel il faut *manger comme un roi le matin, comme un prince à midi et comme un pauvre le soir*. Offrir, dans de bonnes conditions d'hygiène, un repas intermédiaire équilibré à ses employés contribue à préserver leur santé et tend à réduire l'absentéisme au travail ;
- Un autre avantage de cette pratique est l'optimisation du temps de repos des employés. En effet, les trajets *Entreprise-Lieu de restauration-Entreprise* consomment une bonne partie du temps de pause de l'employé et lui occasionnent aussi des frais de déplacement. Aussi, en fréquentant la cantine, l'employé réalise des économies sur ces deux plans ;
- Enfin, assurer la restauration du personnel impacte positivement le travail d'équipe, la communication et les relations interpersonnelles. Le repas est souvent l'occasion pour les employés de socialiser davantage, ce qui favorise une meilleure synergie d'actions dans la réalisation de leurs tâches professionnelles.

### Fréquentation

Même en offrant à ses travailleurs la possibilité de se restaurer gracieusement ou à un coût subventionné, la fréquentation de la cantine par les employés n'est pas garantie. On constate parfois un absentéisme résultant de divers facteurs :

- Les sollicitations extra-professionnelles dont les employés peuvent faire l'objet qui les amènent à s'éloigner de leur lieu de travail ;
- la faible qualité perçue des repas ;
- le choix parfois restreint de la nourriture servie ;
- la mauvaise organisation du service ;
- la peur des intoxications alimentaires liées au non-respect des règles d'hygiène...

De ce fait, il importe pour l'entreprise de mettre en place un système rigoureux de gestion de la cantine, et au besoin d'externaliser ce service auprès d'un prestataire spécialisé.

À titre illustratif, de grandes entreprises comme Google, Amazon et Microsoft ont institutionnalisé la restauration de leurs employés, dont on ne peut nier l'impact sur leur succès.

Aujourd'hui, la restauration d'entreprise est encore plus utile dans ce contexte de la COVID-19 où il est recommandé de limiter les déplacements et d'observer plus minutieusement les règles d'hygiène et de distanciation sociale. □

**Restaurer le personnel  
permet de réduire  
l'absentéisme**

## Fausta Monisi

Gestionnaire des ressources  
humaines  
faustamonsi94@gmail.com



# Publicité

**Costumes sur mesure**

Commande & livraison

« *Chez Pablo* »

Maître-tailleur

**40 ans de métier !**

**Tel. +229 95956856**

**Cotonou, Quartier Dédokpo**



**Pour vos vacances, événements ou conférences,  
séjournerez à l'hôtel**

# La BRISE DU LAC

**Contact : Tél : +241 074 78 90 71 / 062 58 62 02**

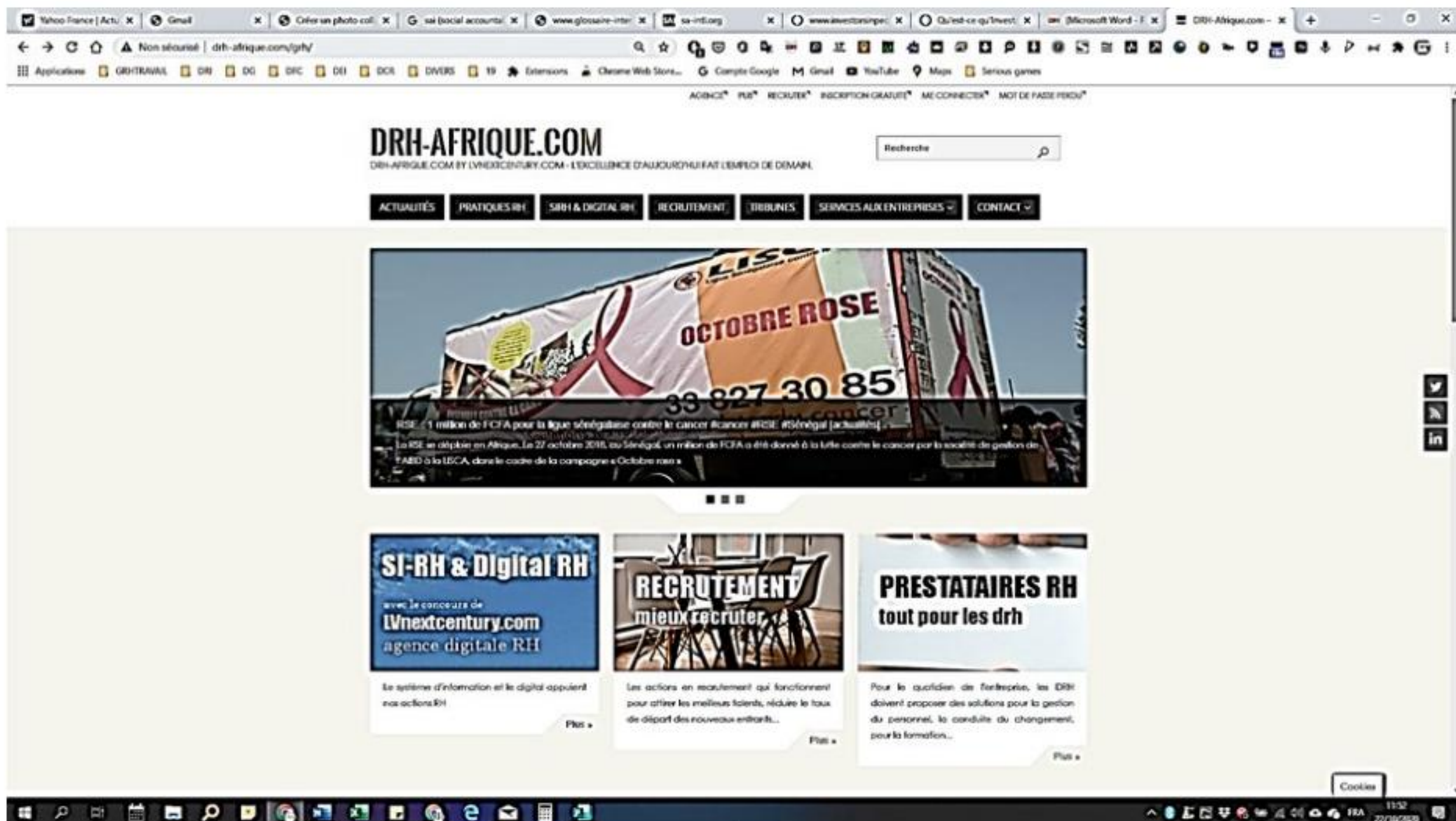
**labrisedulacgabonhotel@outlook.fr**

**WhatsApp : +241 74 15 30 70 — Lambaréné — Gabon**



# À découvrir

## Un site web : **DRH-AFRIQUE.COM**



### Présentation

DRH-afrique.com est dédié aux experts RH en Afrique. Ses articles explicitent le quotidien de la gestion des ressources humaines, notamment la gestion des compétences, du planning, de la paie, de la formation, du recrutement, des risques professionnels, ainsi que l'informatisation des entreprises et des pratiques RH.

### Coordonnées Web

<http://drh-afrique.com/grh/>

### Slogan

« L'excellence d'aujourd'hui fait l'emploi de demain »

### Éditeur

LVNEXTCENTURY.COM

### Rubriques

- Actualités
- Pratiques RH
- SIRH & digital RH
- Recrutement
- Tribunes
- Services aux entreprises
- Contact

### Newsletter

DRH-afrique.com publie une newsletter périodique à laquelle l'on peut s'abonner gratuitement, lire l'intégralité des articles et recevoir la newsletter, cliquez [ici](#).

### Notre avis



## À découvrir

### Un livre : **LA COMPÉTENCE, NUANCES & PRÉCISIONS**



<b>Auteur</b>	<b>Habib Dakpogan</b>
<b>Année d'édition</b>	<b>2020</b>
<b>Nombre de pages</b>	<b>174</b>
<b>Couverture</b>	Broché, Bristol 300, Pelligulé, Quadrichromie
<b>Éditeur</b>	Savanes du Continent
<b>Intérieur</b>	Noir et blanc
<b>EAN</b>	978998204775
<b>Prix</b>	5000 FCFA
<b>Disponibilité</b>	Contact : +229 90347572
<b>Notre avis</b>	★★★★

#### Sommaire

1. *La compétence, une tour à trois pieds*
2. *La compétence, traits et notions voisines*
3. *Essais de classification*
4. *Termes-clés de l'environnement de la compétence*
5. *Quelques outils de gestion de la compétence*
6. *Bibliographie*
7. *Quizz*

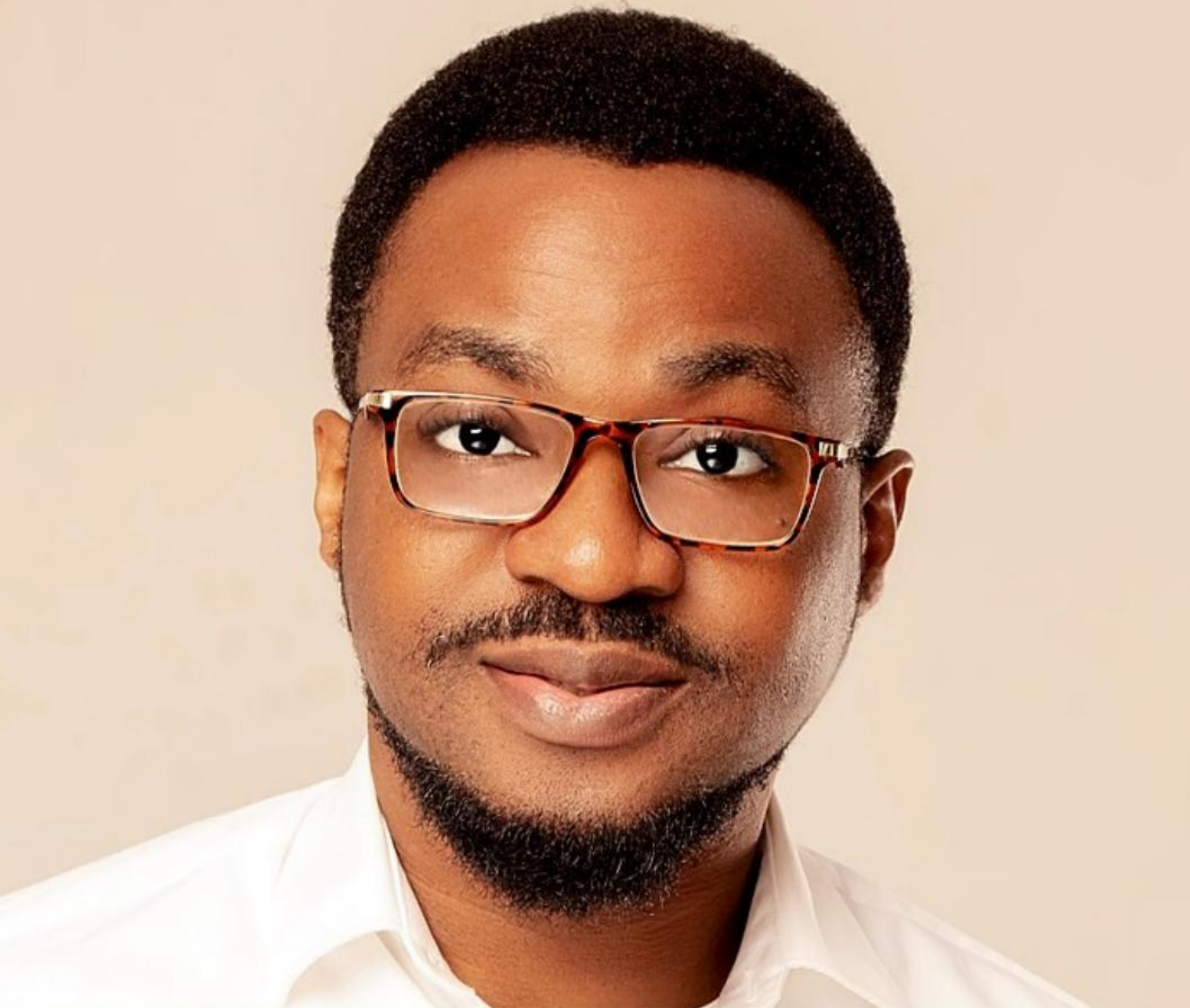
#### Présentation

La compétence est un concept auquel il est abondamment fait recours dans le domaine de la gestion des ressources humaines, mais dont il n'est pas inutile d'approfondir et repréciser le contenu tant les confusions et abus de langage sont fréquents. Telle est l'ambition de ce livre dont le grand mérite est de remettre les points sur les i, avec une touche ludo-formative qui en rend la lecture fort agréable.



## Interview

### HABIB DAKPOGAN, *Artiste et gestionnaire RH*



**H**abib Dakpogan est - nul n'est parfait - un homme de plume multi-primé, un poète romantique, un crooner aux vocalises envoûtantes, un administrateur d'hôpital et un gestionnaire des ressources humaines chevronné. Rencontre avec un quadragénaire hyperactif à l'occasion du lancement de son dernier ouvrage qui explore la question de la compétence.



**Pratiques RH : M. Dakpogan, quels sont vos principaux acquis professionnels ?**

**Habib Dakpogan :** Je suis pour l'heure responsable du développement du capital humain dans une institution bancaire panafricaine. J'ai longtemps mené des projets de recrutement, de formation, d'évaluation du personnel. J'ai aussi travaillé à l'élaboration d'outils tels que les référentiels, les cartographies et les plans de développement RH. Ceci étant, je ne crois pas aux « acquis ». Comme le poète Louis Aragon, je pense que *Rien n'est jamais acquis à l'Homme, ni sa force ni sa faiblesse ni son cœur.*

**Pourquoi éprouvez-vous le besoin de mettre sur le marché un livre sur la notion de compétence ?**

Parce que la compétence est la pierre angulaire du concept de Travail. C'est le fondement du recrutement et la cible de la formation. C'est le trésor à préserver pour pérenniser les acquis d'une organisation. Or j'ai remarqué durant mon parcours professionnel que la compétence est trop souvent amalgamée avec d'autres notions, certes voisines, mais distinctes.

**Pourriez-vous entrer dans les détails ?**

Avec plaisir. Je me suis dit en fait qu'il serait intéressant d'aller au-delà de la définition classique de la compétence que tout le monde répète mécaniquement, celle selon laquelle la compétence est *l'addition des savoir, savoir-faire et savoir-être.* L'idée a donc germé en moi de concevoir un précis de gestion des ressources humaines consacré spécifiquement au dé-

cryptage de ce concept, en m'appuyant pour ce faire sur mon expérience pratique.

**À quand remontent vos premières réflexions sur ce thème ?**

À l'année 2012, au sortir de ma formation à l'École nationale d'Administration et de Magistrature. Mon idée initiale était de réaliser un dictionnaire de la compétence, projet que j'ai abandonné pour envisager plutôt une étude approfondie de la question sur la base de réalités vécues.

**Qu'est-ce qui vous a décidé à sauter le pas ?**

Une déclaration du Président de la République du Bénin, Patrice Talon, faite en 2016 selon laquelle « Le Bénin est un désert de compétence ». Le débat stérile intervenu autour de cette affirmation m'a convaincu d'une chose : la compétence est fondamentalement méconnue. Je suis alors entré dans la phase active de la rédaction. C'est le lieu de remercier mon collègue Carlos Alidjinou et mon épouse Marielle. Ils furent mes premiers lecteurs et m'ont apporté leur soutien dans l'aventure de la rédaction du livre, qui s'apparentait à la quête de coquillages rares dans un océan.

**S'agissant de la compétence, avez-vous le sentiment quelque concept soit parfois galvaudé ?**

Ce n'est pas un sentiment à mon niveau, c'est une certitude. J'estime que la compétence est trop souvent confondue avec l'expérience, la performance, le talent, le

« La compétence est fondamentalement méconnue »



potentiel ou encore le diplôme. Autant de notions qui, je le répète, lui sont proches, mais qui ne traduisent pas la même chose.

### **Quelle distinction par exemple opérer le diplôme et la compétence ?**

Je l'ai évoquée dans mon livre, en expliquant que l'entreprise en principe n'a pas besoin du MBA ou du DESS d'un employé pour l'embaucher. L'essentiel pour elle réside dans ce que cet employé va apporter son activité.

### **Est-ce à dire que le diplôme ne sert à rien ?**

Pas du tout. Il faut bien que l'employé fournisse un début de preuve qu'il dispose du savoir requis pour l'emploi que l'entreprise envisage de lui confier. Dans cette optique, le diplôme permet en quelque sorte de présumer qu'il dispose de ces connaissances. Mais soyons clairs : là s'arrête son rôle.

### **Vraiment ?**

Oui, car il m'est arrivé dans mon parcours de rencontrer des employés qui excellaient avec un diplôme « volé », et d'autres qui se révélaient bien peu performants alors même qu'ils avaient fait valoir des parchemins on ne peut plus authentiques. La vérité, c'est que le diplôme n'est pas superposable à la compétence, ce n'est en réalité qu'un indicateur de connaissances.

### **Pour revenir à la déclaration présidentielle, selon vous au final, le Bénin est-il un « désert de compétences » ou le « quartier latin de l'Afrique » ?**

Pour être honnête, l'expression « quartier

latin » me paraît largement surfaite. Elle a été employée la première fois par Emmanuel Mounier, qui en 1948, avait remarqué que certains dahoméens sous la période coloniale tiraient leur épingle du jeu dans les études et maniaient fort bien la langue française.

### **Était-ce trop flatteur ?**

Sans doute, car la vraie question qu'il faudrait se poser est de savoir si la course aux diplômes que ce constat a encouragée et la fascination qu'ils exercent sur nos compatriotes ont véritablement contribué à sortir le pays de l'ornière du sous-développement ? Permettez-moi d'exprimer des réserves à cet égard.

### **Et pour ce qui est de la qualification de « désert de compétence » ?**

Selon moi, ce n'était qu'une boutade présidentielle à laquelle on a taillé une trop grande importance. D'ailleurs, cette déclaration au moment où elle a été faite ne pouvait s'appuyer sur les résultats d'un recensement national de toutes les compétences du pays, que j'appelle d'ailleurs de mes vœux. Là réside aussi la raison d'être de mon livre.

### **Justement, que voulez-vous démontrer ?**

Ce que je veux dire est ceci : compétence et performance ne signifient pas la même chose. L'absence de performance dans des domaines-clés ne suffit donc pas à établir un manque de compétences.

### **M. Dakpogan, quel est selon vous le plus grand défi lancé aux gestionnaires des ressources humaines africains ?**

**« Le diplôme n'est pas superposable à la compétence »**



Il nous faut nous ouvrir et nous adapter à un environnement qui a totalement changé, notamment avec le surgissement des réseaux sociaux qui bouleversent les approches et méthodes de gestion traditionnelles.

***Certains pensent qu'avec les progrès de l'informatisation et de l'intelligence artificielle, notre métier va disparaître. Quel est votre avis sur la question ?***

Je ne pense pas du tout que la gestion des ressources humaines s'effacera tant que l'homme sera debout sur cette terre. C'est une question de pure logique. Même s'il on automatise le traitement des salaires, la gestion des congés ou je ne sais pas quoi d'autre, ce n'est pas un robot qui négociera avec un employé une rallonge de présence pour finir un travail en heures supplémentaires.

***Donc rien à craindre donc pour l'existence de notre corporation ?***

Pas vraiment. Tout au plus le progrès technologique induira-t-il dans nos rangs une réduction des effectifs due à la nécessaire redéfinition de nos périmètres fonctionnels.

***Sur quoi faudrait renforcer le contenu des programmes de formation en gestion des ressources humaines au Bénin ?***

Il faudrait rendre les RH plus autonomes en psychologie du travail, en sociologie, en gestion des rémunérations, et les familiariser à l'utilisation de tableurs comme Excel. Les curricula de formation devraient aussi être davantage orientés sur les sa-

***« Compétence et performance ne signifient pas la même chose »***

voir-faire, qui sont le plot central de la compétence. Il faut donc insister sur la résolution de problèmes concrets, précis.

***Vous qui aimez écrire, quel est le dernier livre qui vous a marqué ?***

À dire vrai, j'ai souvent l'habitude de lire deux livres en même temps, cela afin de renforcer ma polyvalence et ma concentration. Je suis donc actuellement plongé dans deux essais.

***Lesquels s'il vous plaît ?***

Le premier s'intitule « Le paradoxe des technocrates » de Georges Elgozy, et le second « Comment motiver » de Xavier Montserrat.

***Parlons du premier.***

*Le paradoxe des technocrates* est une satire du fonctionnariat. C'est un sujet qui m'intéresse particulièrement pour avoir



été longtemps été fonctionnaire de l'État.

### **Qu'en est-il de « Comment motiver ? »**

C'est un magnifique ouvrage, écrit dans un style plein d'élégance. Mais c'est avant tout un cours complet sur la motivation. L'auteur, Xavier Montserrat, y dresse d'abord un état des lieux des théories de la motivation, puis il développe l'idée selon laquelle pour motiver efficacement le personnel, il faut intégrer ses propres valeurs, *customiser* les relations de pouvoir, interroger l'émotionnel, et donner une vraie place à l'équité et à la sécurité.

### **Outre ces deux ouvrages, quel autre livre vous inspire le plus dans votre action quotidienne ?**

Je vais vous peut-être vous surprendre : il s'agit du "petit prince" d'Antoine de Saint-Exupéry. C'est un livret intemporel dont les leçons sont universelles. Il raconte le Monde sous l'angle de la bienveillance.

### **Vous avez une intense activité artistique, comment la conciliez-vous avec votre vie professionnelle ?**

Je m'organise pour avoir une vie, celle que je veux, en dehors des 40 heures de travail hebdomadaires. En fait, on peut le faire. Il suffit d'y croire et de s'organiser en conséquence. Je fuis les mondanités du week-end, chronophages, onéreuses et souvent inutiles. Je m'efforce plutôt de me reposer, de lire, d'écrire, de chanter et de m'occuper de ma famille.

### **Quels sont les points communs entre l'Art et la gestion des ressources humaines ?**

On retrouve souvent chez les artistes deux traits de caractère majeurs : l'hypersensibilité et le perfectionnisme. Ce sont, respectivement, les expressions accentuées de l'empathie et du goût du travail bien fait, soit deux qualités requises chez le gestionnaire des ressources humaines. Je dirais donc que mes engagements artistiques renforcent ma compétence de gestionnaire des ressources humaines.

### **Pour terminer, pourriez-vous nous dire ce que vous aimez dans le métier ?**

J'aime cette capacité que nous avons de pouvoir véritablement changer la vie des gens.

### **Et ce que vous n'aimez pas ?**

La bureaucratie. Je n'aime pas la tendance que nous avons parfois à imposer ou subir des formalités et de la paperasse pour réaliser parfois des choses pourtant très simples. À cela s'ajoutent souvent diverses pesanteurs liées à des hiérarchies parfois envahissantes.

### **Quel est votre mot de fin à l'intention des gens du métier ?**

Je voudrais leur dire ceci : « Chers collègues des RH, développez votre employabilité ! N'attendez pas toujours l'entreprise. » □

Propos recueillis par **Dolemberte Zèhè**.

**« Chers collègues des RH, développez votre employabilité ! »**

Lisez et abonnez-vous à  
**Pratiques RH Magazine!**



Lisez Pratiques RH Magazine en illimité sur tous vos supports numériques et digitaux : ordinateur, mobile et tablette...



## Article sélectionné

# IL FAUT RECRUTER LES DIRIGEANTS POUR CE QU'ILS POURRONT FAIRE, PAS POUR CE QU'ILS ONT DÉJÀ FAIT

Les entreprises doivent changer la manière dont elles évaluent les candidats pour les postes de direction.

*Par Josh Bersin & Tomas Chamorro-Premuzic*



**C**inquante ans après sa publication, « Le principe de Peter » n'a pas pris une ride. « Avec le temps, tout poste sera occupé par un employé incapable d'en assumer la responsabilité », affirmait ainsi son auteur, le pédagogue Laurence J. Peter. Selon sa théorie, les plus compétents sont promus jusqu'à atteindre une position qui dépasse leur niveau de compétences, ce qui met un terme à leur évolution.

Malheureusement, les études académiques montrent que les promotions sont en grande partie des récompenses accordées en vertu de performances passées et que les entreprises continuent de croire que ce qui a permis à un individu de réussir jusqu'alors garantit sa réussite future, et ce même si ses responsabilités changent. Cela explique peut-être pourquoi il y a encore autant de dirigeants incompetents.



Les entreprises qui souhaitent sélectionner les meilleurs candidats pour des postes de direction seraient donc bien inspirées de changer la manière dont elles les évaluent. La prochaine fois que vous aurez un tel poste à pourvoir, posez-vous trois questions :

## 1. Les compétences du candidat font-elles de lui un contributeur très performant ou un dirigeant efficace ?

Le niveau de performance des contributeurs individuels est déterminé en grande partie par leurs capacités, leur sympathie et leur dynamisme. En revanche, le leadership requiert un éventail plus large de traits de caractère, dont un niveau élevé d'intégrité et un faible niveau de narcissisme et de psychopathie, sources de comportements indésirables.

Ces différences expliquent pourquoi les grands athlètes font en général de piètres coachs (et inversement) et pourquoi les individus les plus performants font souvent de mauvais leaders.

Nous savons tous que les vendeurs, les développeurs de logiciels et les courtiers en Bourse qui réussissent le mieux maîtrisent certaines compétences techniques à la perfection, connaissent leur domaine sur le bout des doigts, sont disciplinés et capables de se gérer tout seuls. Mais ces mêmes compétences permettent-elles de faire en sorte qu'un groupe d'individus mettent de côté leurs objectifs personnels

pour coopérer efficacement au sein d'une équipe ? Probablement pas. Certes, les dirigeants ont besoin d'avoir un certain niveau de compétences techniques pour asseoir leur crédibilité, mais s'ils sont dotés d'une trop grande expertise dans un domaine donné, cela peut en fait se révéler handicapant. En effet, les experts sont souvent desservis par leurs idées arrêtées et l'étroitesse de leur point de vue, qui découlent de leurs années d'expérience. Les grands leaders sont, eux, capables d'ouverture d'esprit et d'adaptation, et ce, quel que soit leur nombre d'années d'expérience. Ils réussissent dans leur fonction parce qu'ils sont sans arrêt en train d'apprendre (lire aussi l'article : « Apprendre à apprendre »).

Cela a été prouvé dans nombre de situations, y compris dans la vente. Une étude universitaire menée auprès de 200 entreprises a ainsi montré que la performance d'un vendeur était négativement corrélée à sa performance en tant que responsable commercial. Si vous promouvez votre meilleur vendeur à un poste de management, vous aurez donc deux problèmes : vous aurez perdu votre meilleur vendeur et gagné un manager médiocre.

## 2. Puis-je vraiment me fier aux évaluations individuelles de la performance d'un candidat ?

La mesure de la performance individuelle est le plus souvent laissée à l'appréciation subjective du n+1, par nature biaisée, soumise à des jeux de poli-





tique interne et à la capacité du salarié à « manager » son propre supérieur hiérarchique. Même si le management de la performance par les pairs et par le réseau se développe, ce n'est que le début. L'évaluation de la performance peut donc être sujette à caution.

Cela explique sans doute pourquoi, à performances identiques, les femmes sont moins promues que les hommes. En effet, beaucoup d'entreprises nomment à des postes de direction des individus qui « font bonne impression », quand bien même leurs réelles contributions sont minimes.

Si vous vous posez la question ci-dessus et que la réponse est « non », prenez le temps de réfléchir à ce qui fait un bon di-

rigeant dans votre entreprise. Est-ce un leader en mesure de produire des résultats conséquents ? De rassembler ?

D'écouter et d'aider les autres à grandir ? Ou cherchez-vous des leaders capables de créer du lien, d'innover et d'aider l'entreprise à se transformer ? Les besoins d'une société peuvent varier selon les moments et ce n'est pas parce qu'un individu est performant dans ses fonctions qu'il vous permettra d'atteindre vos objectifs immédiats.

### 3. Est-ce que je regarde droit devant ou dans le rétroviseur ?

Le secret pour sélectionner les bons leaders est de ne pas récompenser les faits



passés, mais d'anticiper l'avenir. Chaque entreprise est alors confrontée au même problème : comment identifier les individus les plus à même de guider vos équipes dans un contexte de complexité, d'incertitude et de changements croissants ? De tels individus peuvent avoir un profil très différent de ceux qui ont réussi dans le passé, voire de ceux qui réussissent aujourd'hui.

Pour commencer, évitez de promouvoir un salarié seulement sur la base de son adéquation à la culture d'entreprise. Aussi bonnes que soient vos intentions, vous risquez d'encourager ainsi la pensée unique et des modèles de leadership dépassés. Dans un monde qui change constamment, on attend des entreprises qu'elles croissent aussi vite que les technologies et qu'elles se transforment sans cesse. Ce qui a fonctionné par le passé et ce qui fonctionne à présent ne fonctionnera peut-être pas à l'avenir. Les entreprises doivent donc s'habituer à sortir des sentiers battus, ce qui implique de promouvoir à des rôles de direction des « inadaptés » ou des individus « qui pensent différemment », et de les soutenir en leur laissant le temps de faire leurs preuves. C'est l'une des manières d'élargir votre vivier de candidats à ce type de poste.

Vous devriez également considérer ceux qui ne sont « peut-être pas prêts » et les évaluer en fonction de leurs ambitions, de leur réputation et de leur niveau d'implication dans l'entreprise. Souvent, ceux qui

sont les plus jeunes, les plus agiles et qui ont le plus confiance en eux deviennent de très bons leaders, même s'ils n'ont pas encore vraiment fait leurs preuves. Mark Zuckerberg, l'un des P-DG ayant le mieux réussi ces dernières décennies, n'avait presque pas d'expérience des affaires lorsqu'il a lancé Facebook. Steve Jobs n'avait jamais dirigé de grande entreprise avant Apple, ce qui ne l'a pas empêché d'avoir une compréhension fine des enjeux, les connexions et la détermination nécessaires pour en faire une marque omniprésente.

Il est temps de redéfinir ce qu'est le leadership. En ne vous limitant pas à promouvoir vos collaborateurs les plus compétents, mais aussi ceux qui sont le plus à même de vous emmener là où vous voulez aller, votre entreprise prospérera. En d'autres termes, il est temps de prendre en considération vos salariés à fort potentiel et pas seulement ceux qui sont les plus performants. □

### **Tomas Chamorro-Premuzic**

Chief Talent Scientist chez Manpower-Group, professeur de psychologie du travail et des organisations à l'University College de Londres et à l'université de Columbia et membre associé de l'Entrepreneurial Finance Lab d'Harvard



### **Josh Bersin**

Fondateur de Bersin by Deloitte et de la John Bersin Academy, l'institut de recherche et de développement professionnel pour les dirigeants d'entreprise et les responsables des ressources humaines



# Publicité

CHEZ  
JUDITH DELICES

REGALEZ-VOUS  
EN TOUTE  
SECURITE



CROQUE-MONSIEUR  
1.000FCFA



MONTE - CRISTO  
1.500FCFA

PASSEZ DE MEILLEURS MOMENTS AVEC LES SAVOUREUX TOASTS DE  
JUDITH DELICES

CREPE SUCREE NATURE



250f

CREPE SUCREE-AU NUTELLA



500f

CREPE SALEE JAMBON-FROMAGE



1.000f

CONTACT

+229 61783961

jtchoromi@gmail.com

Sise à Abomey-Calavi/Gbodjo

Carré 87"A"

Pour toutes vos commandes, contactez  
nous au (+229) 61783961.

NB: Les commandes se font la veille.

Possibilité de vous faire livrer aux frais du  
client: Cotonou: 1.000f; Calavi: 500f.



## Espace coaching

### L'IMAGE DE SOI

**DÉVELOPPEMENT PERSONNEL.** Cet article vous invite à explorer le 2<sup>ème</sup> domaine de la fenêtre de Johari : l'Image de soi, c'est-à-dire ce que vous ne savez pas de vous et que les autres savent.

*Par Léone Vignon*



**A** lors, avez-vous joué le jeu avec le 1<sup>er</sup> domaine de la fenêtre de Johari proposé dans le numéro précédent ? Vous avez pu ainsi mettre en lumière ce qu'il y a dans votre jardin secret... ce que vous savez de vous que les autres ne savent pas, qu'il s'agisse (i) des choses qui vous plaisent mais que vous ne partagez pas avec autrui par choix ou inconsciemment, (ii) des choses que vous n'aimez pas mais qui font partie de vous et vous les acceptez telles quelles, ou encore, (iii) des choses que vous avez décidé d'améliorer, et c'est tant mieux.

Vous êtes invité(e) cette fois-ci à explorer le 2<sup>ème</sup> domaine de la fenêtre : **l'Image de soi**. C'est ce que vous ne savez pas de vous et que les autres savent.

Ne vous êtes-vous jamais dit en rencontrant pour la première fois quelqu'un avant même toute conversation « Oh celui-là, je ne le sens pas », « ce type ou cette femme ne me paraît pas honnête », « j'ai l'impression que je vais bien m'entendre avec elle », « elle paraît imbue de sa personne », etc. ?

Nous avons tous éprouvé ce genre de sentiment. Par exemple, si vous êtes à la recherche d'un emploi, vous vous présentez à un entretien... quelle image le recruteur a de vous dans les 1<sup>ères</sup> secondes ? Les vêtements que vous portez, le sourire que vous avez ou que n'avez pas, votre regard fuyant ou pas... Toutes ces choses sont des informations immédiates que le

recruteur reçoit de vous.

Que ce soit dans la vie professionnelle ou la vie privée, l'image que les autres ont de vous correspond-elle à l'image que vous voulez donner ? Y a-t-il un décalage entre votre intention et le résultat ? Savez-vous clairement ce que vous voulez faire émaner de vous ? Votre manière d'être ou de faire est-elle la mieux adaptée au résultat que vous voulez ?

Certes, vous ne maîtrisez pas la perception des autres mais vous avez la maîtrise des informations immédiates que vous donnez à voir, à ressentir... alors autant faire en sorte que cela soit à votre profit.

Pour savoir ce que vous ne savez pas de vous et que les autres savent, osez inter-

roger votre entourage vos amis, vos collègues....

« Comment me perçois-tu ? », « D'après toi, que pensent de moi les gens

quand ils me rencontrent la 1<sup>ère</sup> fois ? », etc. Pour cette investigation, choisissez des personnes bienveillantes et franches.

Ce travail du 2<sup>ème</sup> domaine de la fenêtre de Johari associé au 1<sup>er</sup> travail d'introspection accroîtra sensiblement votre connaissance de vous-même.

Rendez-vous au prochain numéro. D'ici là, prenez soin de vous. □

### *Qu'est-ce que vous dégagez quand les gens vous voient ?*

## **Léone Mondésir Vignon**

Coach Développement  
personnel et professionnel  
vignon@elan-coach.com



# Lexique des RH

**Maîtriser le jargon des RH, ses nuances et sa diversité, n'est pas toujours aisé pour les profanes, y compris parfois pour les professionnels expérimentés. Voici quelques termes couramment utilisés dans le domaine.**



## Plan social

C'est un ensemble des mesures prises par l'entreprise à l'occasion d'un licenciement collectif pour motif économique, destiné à éviter des licenciements et faciliter le reclassement du personnel licencié.

## Emploi-type

Il s'agit d'un regroupement sous un même intitulé de plusieurs postes actuels ayant une proximité de contenu et d'exigences de compétences.



## Famille professionnelle

Elle correspond à un regroupement d'emploi-types selon leur proximité professionnelle et des technicité communes. Elle définit la finalité dominante des situations de travail et permet d'identifier des espaces de mobilité aisée pour les salariés.



Définitions rassemblées par *Dolemberte Zèhè*



# Brainstorming

## À méditer

**« Si vous avez besoin de quantifier quelque chose, il existe toujours une manière de le faire qui est préférable à ne pas le quantifier du tout »**

Tom Gilb

**Commentaire :** Que les professionnels RH qui s'abritent trop souvent derrière l'impossibilité ou la difficulté à mesurer objectivement les phénomènes humains en entreprise (motivation, rendement, impact des formations...) en prennent de la graine.

## Lu pour vous (sur la toile )

**« Dans mon entreprise, nous avons fait de la ponctualité un principe. Cela nous semble être au minimum une marque de respect vis-vis d'autrui. Un employé peut faire ce qu'il veut de son propre temps, mais il ne peut disposer du temps des autres. Sauf bien sûr s'il se considère supérieur aux autres et qu'il estime que leur temps n'est pas aussi important que le sien.**

**Être ponctuel montre qu'il maîtrise son temps, montre sa compétence et son intégrité, et qu'il accorde de l'importance à autrui aussi bien qu'à lui-même.**

**En revanche, le manque ou l'absence totale de ponctualité prouve que cette personne :**

- ne gère rien, à commencer par son temps,
- n'anticipe pas les éventuels problèmes qui peuvent se présenter,
- ment, puisqu'elle commence par ne pas tenir le simple engagement d'être à l'heure,
- ne considère pas les autres comme digne de mériter de l'attention.

**En gros, cet employé est « incompetent, égoïste et sans intégrité. »**

**Commentaire :** On voit ici que le retard et l'absentéisme signifient beaucoup plus que ce que l'on croit généralement ; et vous, qu'en pensez-vous? Envoyez-nous vos avis à [pratiquesrh2015@gmail.com](mailto:pratiquesrh2015@gmail.com)

## Humour

**Un ouvrier répond à une offre d'emploi. Il se présente au directeur de l'usine, qui lui propose :**

- Cent cinquante mille francs CFA par mois et une machine qui fait la moitié de votre travail. Ça vous convient ?
- Ça marche pour moi, mais il faudra mettre une machine de plus !



## Courrier

**La moisson de commentaires et avis sur les articles du numéro 11 de Pratiques RH a été fructueuse, et les réactions ci-après ne constituent que la partie émergée de l'iceberg. Merci aux contributeurs.**

« Je voudrais réagir par rapport à l'article relatif à l'enquête de satisfaction interne. C'est vraiment une pratique que les entreprises africaines ont tort d'ignorer. Mais je souhiate aussi faire remarquer que les rares fois où elle est menée, elle se heurte souvent au manque de sincérité des employés qui y participent. En outre, les employeurs décaissent rarement les moyens financiers nécessaires pour matérialiser les réformes proposées par ces derniers.

**Sèho Z.**

**La Rédaction :** Vous avez raison. Il ne faut pas réaliser une enquête seulement pour l'enquête, mais réaliser une enquête pour améliorer les choses. Cela a tendance à doucher l'enthousiasme des employés à participer à d'autres enquêtes de ce type, car l'inertie de l'employeur peut les amener à croire que celui-ci fait seulement semblant de les écouter.

« Votre magazine est un pur chef-d'œuvre. J'ai beaucoup aimé dans le dernier numéro l'article sur la 9Box, un outil génial a priori pour trier le bon grain de l'ivraie. Cependant, je vous avoue que j'aura personnellement des scrupules à l'utiliser de peur qu'il ne suscite de la frustration et de la jalousie au niveau de

certain agents. Ils pourraient faire un complexe s'ils sont perçus comme moins compétents que certains de leurs collègues à qui un meilleur traitement est réservé parce que jugés plus méritants. »

**Abdoulaye B.**

**La Rédaction :** L'approche gBox peut en effet indisposer les employés les moins performants. Toutefois, ne-vaut-il pas mieux accepter de les mettre mal à l'aise que s'abstenir de privilégier les plus performants et accroître ainsi le risque de voir ces derniers, frustrés par le manque de reconnaissance, quitter l'entreprise ?

**D'accord ?**

**Pas d'accord ?**

**Vos réactions, commentaires et opinions par rapport au contenu de ce numéro sont toujours les bienvenus.**

**Écrivez-nous à :**

**[pratiquesrh2015@gmail.com](mailto:pratiquesrh2015@gmail.com)**

**Léone Vignon Conseils**

**Coaching & Formation**

**Mobile. +229 64 80 88 88**

**+229 69 48 51 13**

*Outils et écoute au service*

*de votre développement*

**[www.leonevignon.com](http://www.leonevignon.com)**



# Consultez et téléchargez les autres numéros de Pratiques RH Magazine

Pratiques Rh N°11

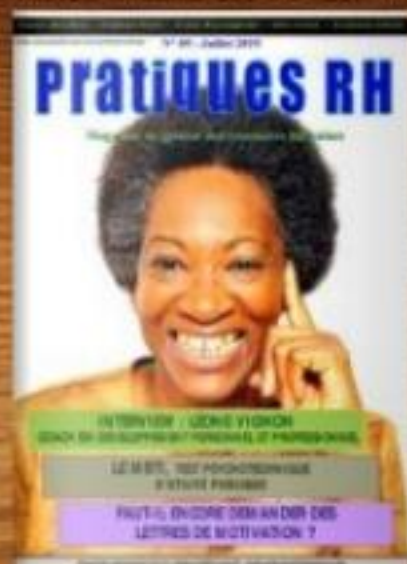
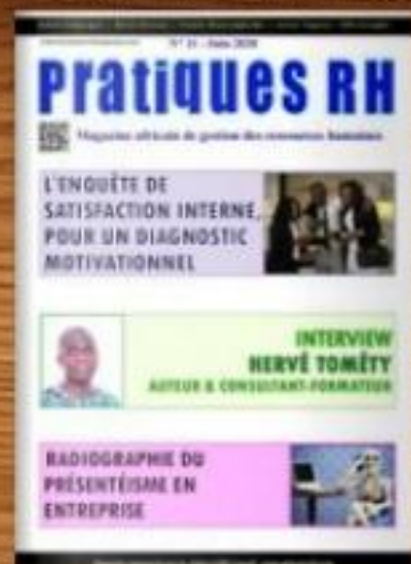
Pratiques RH N°10

Pratiques RH N°9

Pratiques Rh N°8

Pratiques Rh N°7

"Pratiques RH", Magazine de gesti... "Pratiques RH", Magazine de gesti... "Pratiques RH", Magazine de gesti... "Pratiques RH", Magazine de gesti... "Pratiques RH", Magazine de gesti...



Pratiques Rh N°6

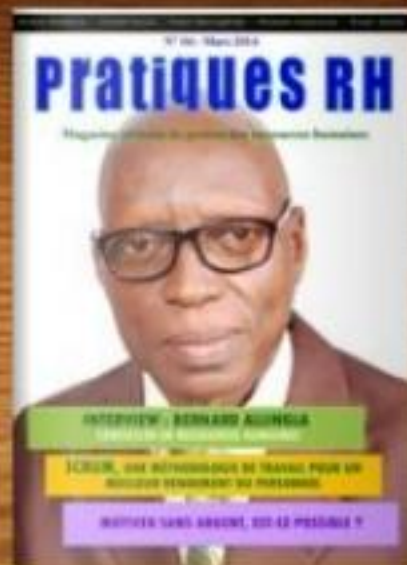
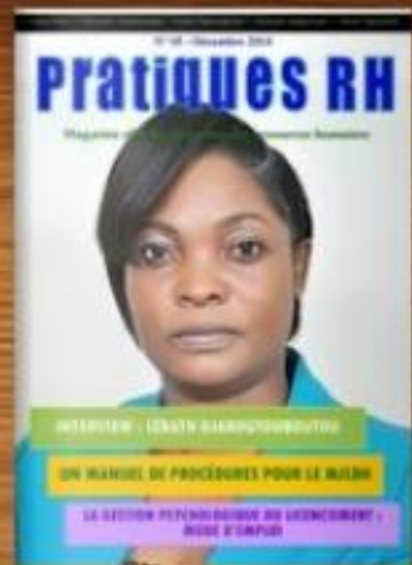
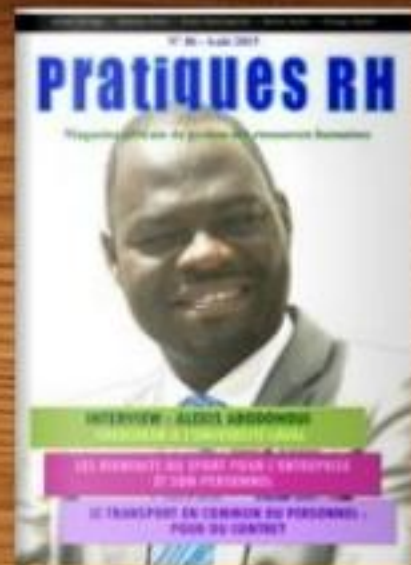
Pratiques RH N°5

Pratiques RH Magazine N°4 ...

Pratiques RH Magazine N°3 ...

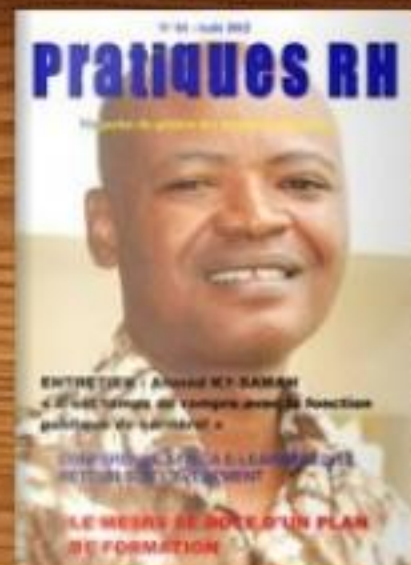
Pratiques RH Magazine N°2 ...

"Pratiques RH", Magazine de gesti... "Pratiques RH", Magazine de gesti... "Pratiques RH", Magazine de gesti... "Pratiques RH", Magazine de gesti... "Pratiques RH", Magazine de gesti...



Pratiques RH Magazine N°1 ...

"Pratiques RH", Magazine de gesti...



COVID-19

## CORONAVIRUS, POUR SE PROTÉGER ET PROTÉGER LES AUTRES



Se laver très régulièrement les mains



Tousser ou éternuer dans son coude



Utiliser un mouchoir à usage unique et le jeter



SI VOUS ÊTES MALADE Porter un masque chirurgical jetable