

N° 15 - Octobre 2021

Pratiques RH

Magazine africain de gestion des ressources humaines



**INTERVIEW : ÉMERAUDE ATTÈRÈ
GESTIONNAIRE DU PERSONNEL D'ÉTAT**

**LE POIDS DE L'EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE,
UN CRITÈRE DE RECRUTEMENT LÉGITIME**

**L'ÉVALUATION DES PERFORMANCES DU
PERSONNEL, MODE D'EMPLOI**

Dans ce numéro

Éditorial (p. 3)

Le poids de l'expérience professionnelle, un critère de recrutement légitime!

Actualité RH (p. 8)

De nouveaux textes pour régir la vie au travail du personnel de la BnB

Bonnes pratiques (p. 10)

L'enrichissement des tâches, une stratégie motivationnelle à coût réduit

Bonnes pratiques (p. 16)

L'évaluation des performances, mode d'emploi

Interview (p. 22)

Émeraude Attèrè,
Gestionnaire du personnel
d'État

À découvrir (p. 31)

Une revue : la RAM (Revue africaine de management)

Espace Coaching (p. 32)

Le bilan de compétences, une étape nécessaire pour faire le point sur sa carrière

Lexique des RH (p. 36)

Absentéisme — Portefeuille de compétences — Repos compensateur

Brainstorming (p. 38)

À méditer — Chiffre à retenir — Humour

Courrier (p. 40)

PRATIQUES RH MAGAZINE

- Directeur de publication : Frantz Massougbodji
- Pour publier vos offres, annonces d'affaires ou nous soumettre des articles, contactez-nous à grhconseil1999@gmail.com / + 229 95953576 (WhatsApp).
- Toute reproduction, totale ou partielle du présent numéro est interdite et constituerait une contrefaçon sanctionnable devant les tribunaux.
- Ce magazine de 42 pages est diffusé auprès d'un public-cible estimé à 3000 personnes (600 téléchargements, 3000 vues).

IN MEMORIAM

- Ce N°15 est dédié à la mémoire de M. Charlemagne Fanou, disparu il y a 1 an. Ce docteur en linguistique, diplômé des universités de Bordeaux 2 et Paris 3 était le Chef du département de Management de l'ÉNA du Bénin. Il y œuvré à la consolidation de la formation en gestion des ressources humaines à laquelle il portait un intérêt jamais démenti. C'était en outre un ami cher du promoteur du cabinet GRH Conseil, qui sponsorise ce magazine.



LE POIDS DE L'EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE, UN CRITÈRE DE RECRUTEMENT LÉGITIME



Dans les avis de recrutement, les entreprises demandent généralement aux candidats d'avoir eu de l'expérience dans une fonction similaire au poste qu'elles entendent pourvoir. Ces années d'expérience (2, 5, 10 voire 15 ans) constituent habituellement un critère-clé de la présélection des postulants. Toutefois, cet état de choses ne plait pas à tout le monde. En effet, des

protestations et critiques à cet égard sont fréquemment exprimées à l'encontre des recruteurs. Elles émanent le plus souvent des candidats les plus jeunes, bien souvent les plus inexpérimentés. Ils rappellent à juste titre qu'*aux âmes bien nées, la valeur n'attend pas le nombre d'années*, que la longévité d'une expérience revendiquée par un individu ne prouve pas nécessairement la réalité de

sa compétence. Ils plaident leur cause, c'est de bonne guerre. Mais ils gagneraient aussi à comprendre que l'employeur a le droit, et surtout le devoir de rechercher des ressources humaines directement opérationnelles, soit de nouveaux collaborateurs et employés dont le temps d'adaptation au poste à pourvoir sera le plus court possible, ce qui est souvent le cas des candidats dotés d'une certaine expérience.

En agissant de la sorte, le recruteur s'appuie sur l'idée selon laquelle celle ou celui qui a déjà fait quelque chose peut le refaire aisément ou faire quelque chose de similaire sans apprentissage complètement nouveau. Voilà un postulat qui relève du bon sens, la chose qui devrait être la mieux partagée au monde. Car n'en déplaise aux belles âmes ou aux avocats auto-proclamés de la Jeunesse, l'objectif premier d'une entreprise, ce sont les résultats, pas l'insertion

professionnelle des jeunes, aussi valeureux et courageux soient-ils. Bien qu'elle ne soit pas une panacée, l'exigence aux candidats d'un volume d'expérience minimum est légitime à deux égards. Premièrement, ce critère a une légitimité sur le plan humain : l'expérience constitue souvent un gage de maturité, non absolu il est vrai. Mais un employeur a tout intérêt à s'entourer d'employés qui ont un vécu professionnel significatif,

Embauchez des employés qui ont des cicatrices

marqué parfois par des « cicatrices ». Ce genre d'employés ont probablement rencontré des situations professionnelles diversifiées, qui leur ont parfois fait subir des échecs, qu'ils sont parvenus à surmonter et dont ils ont dû tirer des leçons. En clair, ce ne sont pas des « rookies », des perdreaux de l'année qui risquent de se liquéfier dans des situations inhabituelles de stress ou d'extrême tension des rapports humains.





çant différents et nombreux métiers. En comparant les écarts de performance en fonction de l'expérience des personnes, les auteurs ont démontré que demander une première expérience permet d'assurer à l'employeur une performance plus rapide du futur pour les emplois qui requièrent des compétences particulières. Cela veut dire concrètement qu'une première expérience de (0 à 3 ans) permet d'avoir un niveau

3 ans d'expérience spécialisée, c'est suffisant

Le facteur *Expérience* a, deuxièmement, une légitimité sur le plan technique. En effet, l'expérience emmagasinée a une certaine valeur prédictive de la réussite ou non d'un candidat à un emploi donné. C'est le lieu ici d'évoquer cette étude menée en 1998 par Schmidt et Hunter, deux éminents psychologues américains, portant sur plus de 15.000 personnes exer-

de compétence supérieur de 24% à celui d'un débutant. Toutefois, l'étude révèle également une leçon des

plus surprenantes : Au-delà de 3 ans, le facteur *Expérience* devient peu prédictif de la réussite dans un poste. Aussi demander plus que 3 ans d'expérience au candidat ne revêt pas par conséquent grand intérêt. Que le candidat ait 4 ans ou 15 ans d'expérience, cela change en fait peu de choses. D'ailleurs, majorer par trop la



pondération de l'expérience peut même s'avérer contreproductif pour l'employeur dans la mesure où cela pourrait amener l'amener à éliminer des candidats potentiellement compétents.

Pour autant, il faut être réaliste : il est assez illusoire d'espérer à court terme que d'autres paramètres pourront supplanter l'expérience professionnelle et le di-

plôme comme critères prépondérants de présélection dans un recrutement. Quels seraient-ils d'ailleurs ? Les prévisions astrales personnalisées ? Les interprétations graphologiques ? Les profils numérologique des candidats ? Des tirages aléatoires ? En la matière il est vrai, l'imagination est au pouvoir ! ■

La Rédaction

Lisez et abonnez-vous à **Pratiques RH**, Magazine de gestion des ressources humaines, c'est

GRATUIT

Cliquez sur ce LIEN et remplissez le formulaire !

<https://bit.ly/3eLSeao-PratiquesRH-Abonnement>

Tel. +229 95953576

grhconseil1999@gmail.com



Publicité



Beaucharme Création
Mode, stylisme et création

Confection sur commande et prêt-à-porter

CONTACT

+229 94 40 08 10 (WhatsApp) - cbellenrobes@gmail.com

<https://www.facebook.com/beaucharmecreation/>



DES NOUVEAUX TEXTES POUR RÉGIR LA VIE AU TRAVAIL DU PERSONNEL DE LA BnB

BÉNIN. Depuis le vendredi 17 septembre 2021, la BnB (Bibliothèque nationale du Bénin) est dotée de deux projets validés de convention collective du personnel et de règlement intérieur.



L'atelier de validation de ces documents s'est déroulé dans la salle de conférence du Ministère béninois du Tourisme de la Culture et des Arts . Le premier document est la Convention collective du personnel, un texte normatif qui vient compléter l'application à la BnB du droit au travail en vigueur au niveau national. Cette convention a vocation à matérialiser un accord des volontés entre la Direc-

tion générale de la BnB et les représentants de son personnel quant au contenu des conditions d'emploi des travailleurs et les garanties sociales, notamment en matière de rémunération avec la mise en place à brève échéance d'une grille de salaires révisée et diverses primes de performance et indemnités. Quant aux règles régissant l'exécution du travail et la vie en commun des employés au sein de la





BnB, elles été édictées ou rappelées par le deuxième texte, à savoir le règlement intérieur. Au nombre de ces règles édictées figurent principalement i) le rappel du principe de laïcité du secteur public; ii) la protection de son fond documentaire et ; iii) la réglementation opérationnelle du temps de travail.

A l'issue de l'atelier, les deux documents ont été validés par le Co-

mité ad hoc dont les membres ont proposé des recommandations visant à parfaire toujours davantage la qualité rédactionnelle et la qualité rédactionnelle de ces outils, tous confectionnés par l'équipe mobilisée par le cabinet Betech Sarl, dirigée par M. Frantz Masougbodji, Directeur du cabinet GRH Conseil et consultant principal pour cette mission. ▣

Par Juvencio D'Almeida



Bonnes pratiques

L'ENRICHISSEMENT DES TÂCHES, UNE STRATÉGIE MOTIVATIONNELLE À COUT RÉDUIT

MOTIVATION. Cet article présente l'enrichissement des tâches. Il explique en quoi cette pratique est porteuse de nombreux avantages pour l'entreprise et ses employés, même si elle peut se heurter à des résistances.

Par Frantz Massougbodji



L'enrichissement des tâches est une méthode d'organisation consistant à confier à un employé ou à une équipe des tâches et responsabilités réservées en principe à des salariés d'un niveau supérieur ou d'un autre mé-

tier. Par exemple, on assigne à l'employé des tâches par lesquelles il contrôle, organise et planifie son propre travail. Dès lors, il ne se contente plus d'être un simple exécutant aux gestes automatisés, mais il auto-



apprécie la qualité de son travail pour identifier les corrections nécessaires. Une telle approche est moins infantilisante qu'un contrôle externe.

Il existe d'autres exemples de tâches additionnelles diverses que l'on peut attribuer à l'employé en fonction de la nature de son poste. Elles consistent à lui assigner des tâches plus attractives ou qualifiées : certification, petit entretien, montage ou réglage des machines....

On peut également confier à l'employé la responsabilité de fixer désormais lui-même ses propres objectifs

de performance et/ou de déterminer les moyens nécessaires pour les atteindre.

Préparation

Pour que l'enrichissement des tâches soit une réussite, l'on ne doit pas lésiner sur la communication et il faut faire de la pédagogie vis-à-vis des employés. Cela peut passer par 3 étapes.

- **Étape 1** : Impliquer les employés dans la mise en place de la nouvelle organisation, ce qui leur permettra de s'y adapter plus rapidement.
- **Étape 2** : Expliquer aux salariés, à travers des réunions, des bulletins et courriers internes, pourquoi et comment l'enrichissement des tâches leur donne la possibilité de développer leurs compétences essentielles, et par conséquent d'accroître leur

employabilité ;

- **Étape 3** : Évaluer, au moyen de l'administration de questionnaires

ou l'organisation d'entretiens individuels, le niveau réel d'intérêt des employés pour endosser de nouveaux rôles ou assumer de nouvelles responsabilités.

Mise en œuvre

Une fois ces préparatifs effectués, il faut poursuivre le processus de façon méthodique en désignant

***On ne doit pas
lésiner sur la
communication***



un responsable qui sera mandatée pour proposer des activités d'enrichissement des tâches. Il peut s'agir d'un consultant externe ou d'un gestionnaire de l'entreprise qui a une bonne connaissance de l'entreprise.

Ensuite, il convient de demander à l'employé de déterminer les compétences qu'ils aimeraient améliorer et les possibilités d'apprentissage dont il aimerait profiter ; Il est nécessaire de s'assurer que l'employé comprenne clairement son rôle et ce que l'on attendra de lui ; une formation spécifique peut être opportune à cet égard

afin de lui expliquer ce à quoi correspondent ses nouvelles tâches et comment bien les exécuter.

Il faudra en outre faire en sorte et veiller à ce que les supérieurs hiérarchiques de l'employé lui fournissent une rétroaction immédiate quant à la façon dont il s'approprie et réalise les nouvelles tâches confiées ; cela signifie concrètement que le salarié doit donc être clairement et rapidement informé de ce que l'on pense de son rendement.

Enfin, il est important de suivre de près les progrès réalisés par



l'employé quitte à modifier les tâches s'il y a lieu.

Justification

L'enrichissement des tâches se justifie pour contrer la démotivation de l'employé, dans la mesure où la tâche qui lui est confiée doit être, idéalement, motivante, stimulante en elle-même, ou lui procurer tout au moins la satisfaction du travail accompli. C'est la raison pour laquelle, il est conseillé de varier autant que faire se peut les activités de l'employé au gré de ses besoins personnels, de ses habitudes de travail ou des circonstances sur les lieux de travail.

Accompagnement

Certains aménagements du travail ou des conditions dans lesquelles il est exercé sont envisageables. Cela peut consister à :

- Offrir un horaire de travail incluant des périodes de repos suffisantes

- Faire en sorte que les tâches additionnelles confiées exigent le moins d'énergie et de force physique possible
- Accorder, s'il s'agit de tâches exigeantes au point de vue physique, une période d'adaptation à l'individu qui devra les accomplir
- Alléger le contrôle extérieur effectué sur le travail qui aura réalisé
- Faire comprendre ou rappeler au salarié le sens du travail qu'il effectue et son importance dans la chaîne de production.

Il faut prévoir des mesures d'accompagnement

Bénéfices

L'employé a lui-même tout à gagner de l'enrichissement des tâches qui lui permettra de combler ses lacunes sur certaines compétences essentielles, d'améliorer son rendement et de favoriser son avancement professionnel.



De son côté, outre l'amélioration des performances de son capital humain, l'employeur peut tirer comme principaux avantages indirects la réduction du taux de roulement du personnel et la consolidation d'une saine culture de l'apprentissage dans le milieu de travail. L'enrichissement des tâches est une approche qui donne à l'entreprise de bons résultats sans exiger de sa part beaucoup de ressources.

Obstacles

L'employeur se heurtera quelquefois à des freins comme :

- La résistance au changement de certains employés, laquelle peut être surmontée à condition que l'employeur effectue le travail de pédagogie et de plaidoyer nécessaires
- Les revendications salariales découlant de l'enrichissement des tâches : souvent en effet, on assiste à des réclamations d'augmentations, venant sur-

tout des « bas-salaires », qui parfois en font une condition préalable.

- La perception par certains employés de l'enrichissement des tâches comme une corvée qui alourdit encore leur charge de travail, ce qui peut être le cas lorsqu'ils exercent un métier qu'ils n'aiment pas ou qu'ils n'ont pas choisi.

Ajustements

Il y a parfois des résistances au changement

L'enrichissement des tâches doit être répercuté sur la fiche de description de poste de l'employé, voire son

contrat de travail, lesquels doivent donc être mis à jour.

Par ailleurs, les critères d'appréciation du rendement de l'employé peuvent être étoffés compte tenu de l'élargissement intervenu du périmètre de ses responsabilités.

En outre, un programme personnalisé de formation de l'employé peut lui être prescrit afin de lui



transférer les compétences qui lui faciliteront la prise en charge des tâches nouvelles.

Enfin, l'un des derniers volets qui peut être impactés est — on n'y revient — la rémunération. Il convient à ce niveau de ne pas faire preuve d'une trop grande rigidité. Certes, l'enrichissement des tâches n'est pas censé entraîner mécaniquement une augmentation du salaire de l'agent, mais l'on peut faire preuve d'une cer-

taine flexibilité en octroyant des augmentations de salaires assez limitées ou marginales, en prenant soin bien entendu de subordonner leur concrétisation à l'implication franche et résolue des bénéficiaires dans ce programme d'enrichissement des tâches. □

Frantz Massougbodji

Consultant RH

grhconseil1999@gmail.com

Cabinet GRH Conseil



<https://www.facebook.com/secureplusbenin/>

SECURE+
Video Surveillance & Security Items Plus

Pointeur de Présence Biométrique

Plus de Retards, de perte de temps
et d'absence non Justifiée..



6.000 utilisateurs,
160.000
enregistrements.

(+229) 97050133



Bonnes pratiques

L'ÉVALUATION DES PERFORMANCES, MODE D'EMPLOI

GESTION DU RENDEMENT. Évaluer un employé revient à cibler ses forces, ses faiblesses, et à noter tant son travail que son comportement sur une période donnée. Une démarche parfois menée de façon superficielle dans nos entreprises en Afrique. Voici quelques repères pour changer la donne.

Par Dolemberte Zèhè



En pratique, on observe que les critères de notation retenus par les protagonistes à l'éva-

luation du personnel sont souvent flous ou insuffisamment connectés à la réalité ou à la spécifici-



té de la nature du travail confié à l'employé. L'évaluation ne constitue bien, aux yeux des cadres et managers chargés d'évaluer leurs collaborateurs, qu'une procédure bureaucratique, chronophage jugée souvent sans intérêt. On constate que l'évaluation n'a d'ailleurs pas toujours d'impact significatif sur les performances individuelles et collectives des agents. Au final, elle est chargée d'une connotation souvent négative.

Si l'on veut vraiment dans son entreprise changer cet état de choses, il convient de garder à l'esprit que la mise en place d'un système d'appréciation des performances est un processus qui doit être mené de façon graduelle.

Objectifs

Il faut tout d'abord arrimer le système d'évaluation que l'on veut installer aux orientations stratégiques de l'entreprise. Les objectifs stratégiques doivent en effet être déclinés par structure

de l'organigramme, et ces objectifs par structure décomposés eux-mêmes en objectifs individuels fixés aux agents suivant leur poste.

Critères

Une fois déterminés les objectifs des employés, il faut cibler pour chaque poste ou catégorie de postes des critères qualitatifs et quantitatifs de rendement au travail. Il s'agit ensuite d'établir

*Il est nécessaire
d'évaluer pour pouvoir améliorer*

pour chaque critère quantitatif des valeurs-cibles afin d'avoir des repères permettant de mesurer la perfor-

mance. En effet, il serait vain d'espérer améliorer ce que l'on ne se donne pas la peine de mesurer. W. Edwards Deming ne dirait sans doute pas le contraire.

Supports

Un canevas-type d'évaluation doit être par la suite confectionné. Sur ce document, outre ses notations, l'évaluateur portera





ses observations et commentaires par rapport aux performances réalisées et au potentiel de l'agent. Ce support d'évaluation doit être simple, clair et intelligible aussi bien de l'évaluateur que de l'employé à évaluer. Le canevas doit, dans le meilleur des cas, constituer le document de référence d'un véritable guide d'évaluation que l'entreprise peut rédiger à l'intention des évaluateurs et mettre à leur disposition. Un tel guide détaillera les rubriques et sous-rubriques du canevas d'évaluation, en explicitant par exemple les critères d'appré-

ciation du rendement. Il peut préciser les rôles respectifs des acteurs de l'évaluation, les modalités à travers lesquels ils fixeront les objectifs de performance, ou encore les dispositions pratiques à prendre pour optimiser l'organisation des entretiens d'évaluation.

Communication

Des actions spécifiques de renforcement des capacités spécifiques peuvent précéder ou accompagner la mise en place du système d'évaluation. Elles se traduiront, entre autres, par l'organisation de formations spécifiques des



évaluateurs, notamment sur le monitoring opérationnel d'une interview d'évaluation.

L'entreprise peut aussi organiser des séances de sensibilisation et d'information du personnel sur le principe, les conditions pratiques et les avantages de l'évaluation aussi bien pour les agents eux-mêmes que l'employeur. Il est en effet impératif que les employés adhèrent à l'idée que l'évaluation de leurs performances n'est pas obligatoirement un moyen de les sanctionner, mais qu'elle peut leur profiter à bien des égards. Par exemple en donnant lieu, en cas de performances jugées positives, à des promotions hiérarchiques, complétées généralement d'augmentations salariales.

Impact

Il ne doit pas être question d'évaluer pour évaluer, mais pour exploiter les résultats obtenus dans de nombreux autres volets de la gestion des ressources humaines tels que :

- La **formation** : l'évaluation permet en effet de mettre en exergue les points faibles de l'employé et donc de détecter les actions à mener pour renforcer ses capacités et améliorer à l'avenir ses performances.
- La **rémunération** : les résultats de l'évaluation peuvent servir de fondement à un rehaussement du salaire de base de l'employé ou au versement d'accessoires directe-

Évaluer l'employé est, en soi, un facteur de motivation

ment indexés sur son niveau de rendement au travail.

- la politique de **motivation** : l'évaluation est le premier pas qui mène à la reconnaissance des efforts de l'employé, car le fait pour celui-ci de voir périodiquement sa performance mesurée et analysée lui fait comprendre que sa contribution n'est pas « passée sous les radars ». Rien que cela constitue en soi un facteur de motivation, comme cela avait été



révélé dans la célèbre *expérience Hawthorne*.

- **La gestion des carrières :** une évaluation bien faite devrait conduire l'entreprise à porter une appréciation sur le potentiel d'évolution de l'employé. L'évaluation peut donc constituer une source d'informations précieuses pour décider de façon pertinente d'accorder à un employé prometteur ou méritant une promotion ou de prendre les dispositions idoines pour le fidéliser. Les entretiens d'évaluation sont d'ailleurs des occasions pour la hiérarchie de mieux comprendre les attentes de leurs salariés et de s'informer sur leurs souhaits d'évolution professionnelle.
- **L'organisation du travail :** les échanges intervenant lors de l'entretien d'évaluation permettent au couple Employé-Supérieur hiérarchique

de délimiter avec plus de précision et de clarté les responsabilités et tâches de l'employé, de hiérarchiser ses priorités au travail en procédant par exemple à l'actualisation de la *job description* du salarié.

- **La communication interpersonnelle :** l'entretien d'évaluation est généralement une étape obligée du processus d'évaluation, un rite à respecter qui contraint ou encourage le supérieur hiérarchique et son collaborateur à parler un langage de vérité, à révéler les non-dits, et à aplanir les éventuels malentendus qui sont susceptibles de parasiter et nuire à leurs relations de collaboration. □

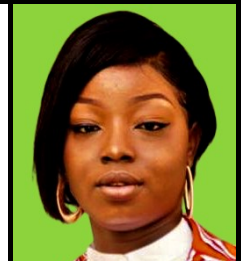
L'entretien d'évaluation permet un langage de vérité

Dolemberte Zèhè

Gestionnaire RH

dolembertez11@gmail.com

Cabinet GRH Conseil



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





Interview

ÉMERAUDE ATTÈRÈ

Gestionnaire du personnel d'État

Malgré des sollicitations multiples et un planning chargé, Émeraude Attèrè, Responsable RH du Ministère béninois du Travail et de la Fonction publique, a répondu aux questions de ce 15ème numéro de Pratiques RH Magazine. Découvrez dans cette entrevue les clés de sa réussite et bien plus encore.



Interview

Pratiques RH Magazine : Pour celles et ceux qui ne vous connaissent pas, pourriez-vous s'il vous plaît vous présenter ?

Émeraude Attèrè : Je suis Émeraude Attèrè, titulaire d'un double master en management des entreprises et en gestion des ressources humaines. J'ai à mon actif plus d'une douzaine d'années d'expérience professionnelle. Je suis fonctionnaire de l'État Béninois au sein duquel j'occupe, depuis quatre ans, le poste de Responsable du Service des Ressources Humaines et du Dialogue Social du Ministère du Travail et de la Fonction Publique.

Maintenant que nous vous connaissons davantage, parlons de votre carrière. S'est-elle déroulée uniquement au sein de ce Ministère ?

En fait non. J'ai d'abord travaillé pendant six ans au Ministère de

la Réforme Administrative et Institutionnelle qui a été fusionné en 2014 avec le Ministère du Travail et de la Fonction Publique. Toutefois, malgré ces changements institutionnels, je tiens à préciser que j'ai toujours évolué au sein de structures chargées de la gestion du personnel.

« La gestion des ressources humaines est polymorphe »

Quel enseignement à ce jour avez-vous retiré de ce parcours ?

L'importance de développer un minimum de polyvalence, car la gestion des ressources humaines est elle-même polymorphe. Pour ma part, j'ai eu l'occasion de m'occuper de volets assez différents tels que la gestion des affaires disciplinaires, le contentieux, le dialogue social, la gestion des carrières ou encore la gestion stratégique des ressources humaines.



On remarque que l'organigramme-type des ministères au Bénin n'accorde toujours pas aux ressources humaines la place qu'elles méritent. Comment l'expliquez-vous ?

Effectivement, j'observe avec vous que le nouveau décret qui standardise la configuration organisationnelle des ministères est allé dans le même sens que le précédent, celui de 2016 qui avait déjà en son temps opéré la fusion de la gestion des ressources humaines, matérielles et financières. Les directions des ressources humaines ont disparu. Mais pour moi, il ne s'agit que d'un recul de façade.

Un recul de façade dites-vous, mais lorsque la Fonction RH passe du statut d'une direction à celui d'un simple service, comment ne pas y voir une dépréciation ?

Oui mais seulement en apparence, car dans la pratique, ce

qui m'amuse, c'est que les attributions et responsabilités des gestionnaires des ressources humaines de l'État sont restées inchangées. Elles se sont même bien souvent accrues. Alors oui, les professionnels RH que nous sommes pouvons déplorer le manque de reconnaissance du poids de la fonction RH, mais la question des ressources humaines est une problématique

« La question des RH est une problématique permanente »

permanente. Rassurez-vous, elle se rappellera toujours au souvenir des décideurs dans la poursuite de leurs objectifs,

quels que soient le niveau hiérarchique dans lequel ils choisissent de positionner les structures et les personnes qui animent cette fonction RH.

Parlez-nous de votre Ministère, combien d'agents gérez-vous ?

Notre effectif se chiffre à 538 agents. Ils sont répartis dans les douze départements qui couvrent l'étendue du territoire na-





tional, avec une grosse concentration à Cotonou, la capitale économique du Bénin.

Comment vous y prenez-vous pour gérer cet effectif relativement important ?

Mon atout capital, c'est mon équipe, qui est constituée principalement de « jeunes cadres dynamiques ». Ceci dit, je ne vais pas vous raconter d'histoires, tous ne donnent pas obligatoirement le rendement escompté, mais je compte parmi eux des collaborateurs dévoués et talentueux qui m'appuient efficacement dans mes initiatives. Je souhaiterais d'ailleurs ici, si vous me le permettez, leur faire un clin d'œil pour les nombreux défis que nous avons relevés ensemble.

Quels étaient ces défis ?

Nous avons par exemple réussi à informatiser la totalité des dossiers individuels du personnel. Nous nous sommes également dotés d'un arsenal conséquent d'outils de gestion des humaines.



Justement, pouvez-vous nous parler de ces outils ?

A ce niveau, nous sommes parés. Il faut dire que notre Ministère s'est souvent révélé un précurseur dans la confection des outils RH dans le secteur public. A l'heure actuelle, nous disposons d'un cadre organique, d'un plan de recrutement, d'un plan de formation, d'un référentiel de gestion des carrières et d'un répertoire très complet de description de tous les postes de travail.

C'est impressionnant. Beaucoup d'organisations africaines, y compris dans le secteur privé, ne peuvent pas en dire autant.

Avions-nous pour ainsi dire vraiment le choix ? La vocation d'un Ministère transversal comme celui de la Fonction Publique est d'embaucher, suivre et gérer les 75.000 fonctionnaires du pays. Aussi, chez nous, l'exemplarité, l'innovation et la recherche

d'une certaine excellence constituent les conditions de notre crédibilité. Ils ne sont pas négociables.

Quelle a été la stratégie de votre Ministère face à la crise du COVID 19 ?

Au début de la pandémie, nous avons installé un dispositif de lavage des mains à l'entrée de notre immeuble et placé des gels

« L'exemplarité et la recherche de l'excellence ne sont pas négociables »

hydroalcooliques à chacun des 8 paliers de notre building. Nous avons en outre placardé à des endroits stratégiques

des messages omniprésents d'incitation du personnel et des visiteurs à respecter et faire respecter les gestes-barrières. Nous sommes mêmes allés au-delà de ces mesures classiques en faisant traiter, par une société spécialisée dans la désinfection, les dizaines de bureaux de nos installations. Jusqu'à l'heure où je vous parle, des agents d'entretien procèdent encore au nettoyage régulier des poignées des



portes. Je n'oublie pas nos messages récents d'encouragement des agents à aller se faire vacciner.

Y-a-t-il d'autres grands chantiers que vous lancerez dans un proche avenir ?

Hormis les activités habituelles qui nous incombent, notre ministère s'attachera vraisemblablement à la question de la motivation, en particulier la mise en place de mécanismes spécifiques d'encouragement et de valorisation des agents.

Pourrait-on avoir plus de précisions à ce sujet ?

(Sourires). Prenez patience. Chaque chose en son temps. Vous aurez le temps de les découvrir.

Madame Attèrè, que pensez-vous de l'image des fonctions publiques africaines ?

Nos compatriotes ont une perception assez ambiguë de la

Fonction publique. Certains des avantages professionnels octroyés aux agents de l'État sont parfois décriés, comme par exemple la sécurité de l'emploi, mais la vérité c'est que les fonctionnaires sont en même temps très enviés.

Mais la gestion du personnel dans le public comporte de nombreuses contraintes ?

Certes, mais l'une des solutions pour moi réside dans l'application ferme des textes juridiques. On

ne doit jamais s'en éloigner. Ils devraient être à mon sens le bréviaire de tout gestionnaire des ressources humaines. Dans ma fonction, point n'est besoin d'inventer quoi que ce soit. Ma référence au quotidien, c'est la loi 2015-18 du 1^{er} septembre 2017 portant statut général de la Fonction Publique, à laquelle s'adjoignent d'autres normes qui l'ont complétée ou qui en découlent.

« On ne doit jamais s'éloigner des textes »



Cela suffit-il à résoudre tous les problèmes ?

Non bien entendu. Je crois qu'il faut également mettre à contribution quelques compétences managériales de base telles que l'aptitude à travailler ou animer une équipe de travail, ou encore la capacité à déléguer.

Déléguer, c'est-à-dire la capacité à se décharger sur autrui.

Ce n'est pas cela. Déléguer ne signifie pas pour moi sous-traiter une responsabilité ou une tâche à autrui. Déléguer, c'est se donner les moyens de dégager du temps pour prendre du recul par rapport à sa propre pratique professionnelle, tout cela pour être en mesure d'innover. Je crois résolument aux vertus de la délégation car elle permet ou tout au moins favorise l'innovation. C'est mon intime conviction.

Tels sont donc à vos yeux les facteurs-clé du succès des praticiens des RH.

Certainement. J'aimerais en



outre évoquer d'autres qualités humaines comme la capacité d'écoute active, l'ouverture d'esprit et la capacité à nouer et entretenir des relations harmonieuses. Ce sont des qualités humaines et professionnelles qu'il faut cultiver au quotidien.

Est-ce ce que vous faites ?



Je m'y efforce en tous cas. J'ai à ce propos quelques lectures qui m'inspirent dont un livre de développement personnel qui a éveillé en moi un attrait vers le contact humain. Il est intitulé « Comment se faire des amis et influencer les autres », de Dale Carnegie. Il rappelle un principe que nous devrions garder à l'esprit, à savoir que les relations humaines nous ouvrent de grandes portes et nous offrent de belles opportunités professionnelles. De mon point de vue, on peut ainsi obtenir presque tout ce que l'on veut dès lors qu'on s'y prend de la bonne manière.

Quel regard portez-vous sur la corporation des gestionnaires des ressources humaines au Bénin ?

Comme nous le savons tous, la fonction RH a longtemps été reléguée au second plan, mais elle s'est beaucoup développée durant la dernière décennie. Nous

sommes de plus en plus nombreux.

Cela ne vous inquiète pas ?

Non. Tant mieux ! Pour reprendre l'expression consacrée, « Plus on est de fous, plus on rit ». L'essentiel à mes yeux, c'est que nous puissions tous œuvrer à l'obtention de ce qui compte vraiment : des résultats. Je ne vois pas d'autre façon pour nous

« Les relations humaines ouvrent beaucoup de portes »

les gestionnaires des ressources humaines d'obtenir la reconnaissance que nous méritons et réclamons.

Quel est au niveau de l'État le plus grand challenge à relever par les gestionnaires RH ?

Apporter des solutions à la problématique de la digitalisation des RH. Je ne vous surprendrai pas car je sais déjà que c'est l'un des chevaux de bataille de votre magazine.

D'aucuns pensent que cette digitalisation va bientôt provo-



quer le licenciement de nombreux agents désœuvrés ou devenus inutiles. Partagez-vous cet avis ?

Ce n'est pas de cette manière que l'on devrait percevoir les choses. La digitalisation permet de réaliser des gains substantiels en termes de temps, de disponibilité et de transparence de l'information. Bref, elle facilite le travail des uns et des autres et fait gagner du temps. En revanche, je ne crois pas que digitaliser la fonction RH implique forcément de réduire ou supprimer des emplois. Elle nous donne la possibilité de libérer plus de temps à consacrer à d'autres volets, souvent négligés, de la gestion des ressources humaines.

Madame Attère, ce métier des RH, vous l'aimez n'est-ce pas ?

Passionnément, malgré sa complexité ou le fait qu'il se révèle parfois ingrat. Il m'arrive en effet quelquefois de subir l'hostilité de

certains agents ou catégories d'agents lorsque je ne vais pas toujours dans le même sens qu'eux. Vous êtes parfois incomprise alors même que vous ne faites que votre travail.

On dit souvent que l'on ne peut pas plaire à tout le Monde.

Oh mais vous prêchez à une convaincue ! Ce qui est primordial, c'est de ne jamais baisser les

bras. Mon leitmotiv préféré, c'est un proverbe qui dit que « celui qui veut réussir trouve un moyen [et que] ce-

lui qui ne veut rien faire, trouve une excuse. » À méditer !

C'est la fin de cet entretien. Un mot pour conclure ?

Oui. Un mot simple et magique : « Merci », pour l'opportunité offerte de partager ma vision du métier et les leçons tirées de ma pratique des RH dans le secteur public. Bonne continuation à votre magazine et votre équipe !

Propos recueillis par Léopoldine Atchouta.

« Celui qui veut réussir trouve un moyen, pas une excuse »



À découvrir

Une revue : **LA REVUE AFRICAINE DE MANAGEMENT**



Présentation

La Revue Africaine de Management (RAM) est une périodique dédié à la recherche scientifique sur les différents domaines de management des entreprises des pays de l'Afrique francophone. La RAM publie des articles en langue française et anglaise dont elle entend vulgariser les résultats auprès du grand public.

Coordonnées Web

<https://revues.imist.ma/index.php/RAM>

Éditeur

NRST-IMIST Angle Allal Al Fassi et Avenue des FAR, Hay Ryad, BP 8027
10102 Rabat, Maroc
Tél:(+212) 05 37.56.98.00 Fax: (+212) 05 37.56.98.34
Site Web: <http://www.imist.ma>

N° ISSN

E-ISSN: 2509-0097

Coût

L'accès au contenu est libre et immédiat. Cliquez [ici](#).

On a aimé

- L'ouverture d'esprit des promoteurs de la revue : ils acceptent de lire les contributions, d'où qu'elle viennent ; les frais de soumission et de la publication sont d'ailleurs gratuits.
- La grande qualité des articles : leur publication est subordonnée à un avis favorable d'un comité de lecture.

On a moins aimé

- Le style rédactionnel parfois un peu trop soutenu de certains articles, dont on peut douter qu'ils parviennent à toucher les non-chercheurs. Mais c'est sans doute la rançon à payer de leur qualité scientifique
- Le nombre de numéros encore assez réduit

Contact

Khalifa AHSINA
Courriel: revue.africaine.ram@gmail.com



Espace coaching

LE BILAN DE COMPÉTENCES, UN ÉTAPE NÉCESSAIRE POUR FAIRE LE POINT SUR SA CARRIÈRE

AUTOGESTION. Un bilan de compétences vous permet de faire évaluer par un expert vos aptitudes, qualifications et atouts afin d'orienter au mieux votre parcours professionnel. Pleins feux sur cette démarche qui peut littéralement changer votre vie.

Le déroulement d'une carrière est rarement un long fleuve tranquille. Plusieurs situations peuvent susciter en vous le besoin de réaliser un bilan de

compétences : vous manquez de repères sur votre devenir professionnel ; vous êtes au chômage ou plus pudiquement « en transition professionnelle » ; vous êtes



à la recherche de nouvelles perspectives et d'un nouveau souffle ; ou encore vous remarquez que la nature et le volume du travail que l'on vous confie d'une part, et votre capacité à réaliser ce travail d'autre part, ne sont pas alignés.

Concept

C'est là qu'un bilan de compétences devrait intervenir pour que s'arrêtent vos doutes et cela, que vous ayez ou non un emploi.

- Si vous êtes à la recherche d'un emploi, le bilan de compétences vous est fort utile pour faire un état des lieux de vos qualifications, mieux cerner et verbaliser vos aptitudes et atouts. Vous serez alors en mesure de sélection-

Le bilan sert à évaluer la cohérence de ses compétences

un thème pertinent ou solliciter auprès de lui éventuellement un changement de

ner des offres d'emploi davantage en adéquation avec votre profil.

- Si en revanche vous avez déjà un emploi (salarié du privé, fonctionnaire, travailleur indépendant...), le bilan de compétences reste un outil puissant pour vérifier la cohérence de vos compétences par rapport à votre emploi actuel ; vous pourrez ensuite suggérer à votre employeur de suivre une formation sur

poste. Si votre requête est acceptée, vous serez ainsi plus à l'aise dans votre travail, vous en tirerez plus de satisfaction et améliorer logiquement vos chances de progresser dans votre carrière.

- Le déficit de compétences révélé par le bilan de compétences peut concerner également un emploi futur que vous ambitionnez d'exercer.



Dans cette hypothèse, le bilan constitue un préalable pour évaluer le réalisme de votre projet professionnel ou de votre plan de carrière établi avec ou sans votre employeur. Le bilan de compétences clarifiera les meilleures options d'évolution qui s'offrent à vous, quitte à envisager si besoin une reconversion professionnelle à l'intérieur ou à l'extérieur de votre entreprise.

Déroulement

Généralement, un bilan de compétences s'étale sur plusieurs séances. Il est possible de le réaliser soi-même. Mais il est recommandé de se faire accompagner par un professionnel, qu'il s'agisse d'un psychologue, d'un spécialiste de la gestion des ressources humaines, ou encore d'un coach. Dans un bilan « assisté », le processus est articulé en trois phases distinctes :

- La phase **préliminaire**, au cours de laquelle votre encadrant vous demandera de



préciser vos besoins, vous détaillera les principales étapes qui jalonnent la démarche, et vous expliquera les techniques qui seront utilisées ;

- La phase **d'investigation** : à ce niveau, vous serez amené(e) à recenser vos centres d'intérêts professionnels et personnels, puis à faire le point sur tout ce qui vous motive et ce que vous savez déjà faire, peu importe que ces compétences acquises aient été formalisées. Il s'agira ensuite d'identifier vos perspectives de carrière ;
- La phase de **conclusion** est la dernière, celle durant laquelle vous aurez un ou plusieurs entretiens avec le spé-





cialiste au terme desquels il vous sera en principe remis un rapport personnel et confidentiel comportant l'ensemble des détails et résultats de la démarche.

Au vu de tous ces avantages, il semble évident que tout acteur

du monde du travail, cadre ou employé, à un moment de son cursus ou de manière périodique (tous les 5 ans par exemple), stationner à la gare « Bilan de compétences » pour réduire la part de hasard en faisant un inventaire multidimensionnel de tout ce que son expérience professionnelle et plus généralement sa vie lui ont apporté.

Marcelline Énassouan

Psychologue

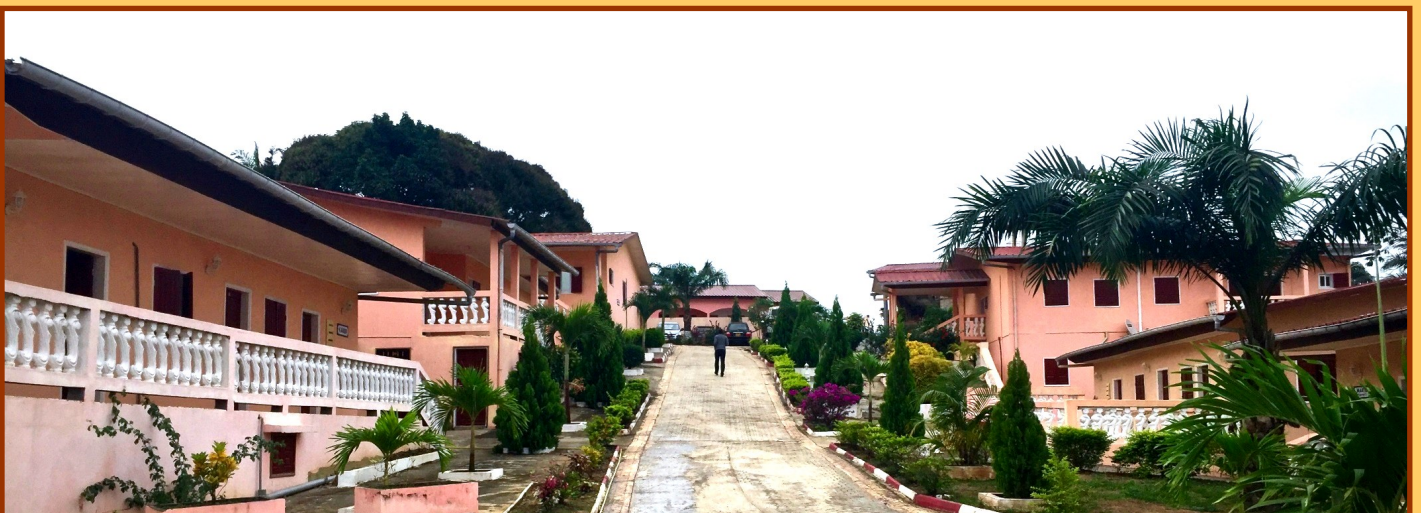
line10fr@gmail.com

Cabinet GRH Conseil



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



Lexique des RH

Selon le Larousse, la vulgarisation renvoie à « l'action de mettre à la portée du plus grand nombre, des non-spécialistes des connaissances techniques et scientifiques. » Tel est un peu l'objet de cette rubrique de notre magazine.

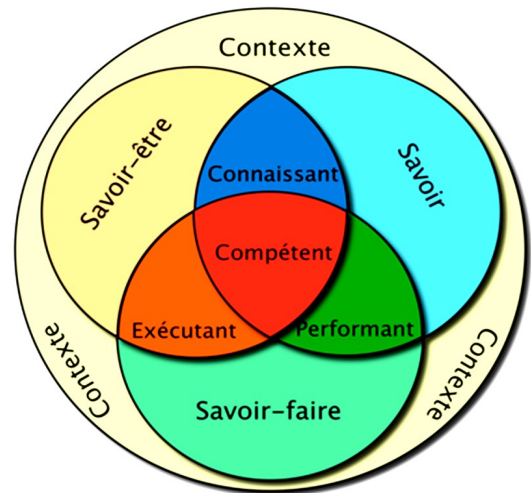


Absentéisme

L'absentéisme est le fait pour un employé d'être absent de manière habituelle ou systématique du lieu de travail où sa présence est pourtant obligatoire.

Portefeuille de compétences

Il s'agit d'un document répertoriant les compétences acquises par une personne et constatées dans l'exercice d'une situation professionnelle déterminée



Repos compensateur

C'est une période de repos à laquelle a droit le collaborateur dans le cas d'heures de travail supplémentaires.

Définitions rassemblées par *Jean de Dieu Assogba*





Lisez, abonnez-vous et diffusez
Pratiques RH Magazine !

Léone Vignon Conseils
Coaching & Formation
Outils et écoute au service de
votre **développement**
Mobile. +229 64 80 88 88/
+229 69 48 51 13



Brainstorming

À méditer

« **Formez les gens pour qu'ils puissent partir, mais traitez-les suffisamment bien pour qu'ils n'aient pas à le faire.** »

Richard Branson

Commentaire : Un employé formé produit davantage de valeur et prend lui-même de la valeur. Il est donc logique pour l'employeur de faire ce qu'il faut pour capitaliser cette valeur le plus longtemps possible.

Le chiffre à retenir

378

C'est le nombre d'articles du nouveau code du travail togolais promulgué le 18 juin 2021

Commentaire : Ce texte comporte des innovations dont les législations sociales de nombreux pays d'Afrique francophone devraient s'inspirer. Pratiques RH Magazine y reviendra.

Humour

DOMMAGE POUR QUI ?

Alors qu'il cherchait une place pour garer son véhicule sur le parking de son lieu de travail, mon ami et collègue des RH s'est fait doubler par une autre voiture.

Le chauffard qui en est sorti, s'est tourné vers lui et s'est exclamé :

« **Domage pour toi !** »

Mon ami s'est garé ailleurs puis est entré dans l'immeuble pour y faire passer un entretien d'embauche.

Devinez qui était le candidat ! »



LA VIE AU QUOTIDIEN AVEC LE CORONAVIRUS (COVID-19)

LES RÉFLEXES POUR SE PROTÉGER ET PROTÉGER LES AUTRES

au travail

Sur votre lieu de travail,
gardez votre masque.



LA VIE AU QUOTIDIEN AVEC LE CORONAVIRUS (COVID-19)

LES RÉFLEXES POUR SE PROTÉGER ET PROTÉGER LES AUTRES

au travail

Ayez toujours votre stylo
sur vous et évitez d'utiliser
les objets d'autrui.



Tarifs des insertions publicitaires dans le magazine

FORMAT

Page A4

Demi-page

Quart de page

Huitième de page

Œil

Oreille

Queue

MONTANT

200.000 FCFA

100.000 FCFA

50.000 FCFA

35.000 FCFA

35.000 FCFA

75.000 FCFA

100.000 FCFA



Contacts :

+229 97439806

+229 67486135

Cotonou



Courrier

Retrouvez dans cette rubrique toutes les réactions des lecteurs. N'hésitez pas à envoyer votre avis ou votre réaction par rapport à un sujet du ou des numéros précédents.

Bonnes pratiques

19

LE VOL EN MILIEU DE TRAVAIL, COMMENT LE GÉRER ?

GESTION DE LA DISCIPLINE. Le vol en milieu professionnel est une réalité un peu taboue. Quels biens sont convoités? Quels préjudices pour l'entreprise? Et quelles sont les solutions pour prévenir ou sanctionner les vols? Voici quelques réponses dans cet article.

Par Lionel Touen



Que vole-t-on ?

En entreprise, le vol concerne toutes les catégories de ressources, notamment :

- Les biens matériels : il s'agit ici

de vols d'objets tels que des ramettes de papier, du carburant, des impressions couleur, une agrafeuse... Ce sont certes de « petits » vols, mais ils peuvent par la suite se muer en plus

N° 14 / Juillet 2021 / Pratiques RH Magazine



« L'article sur le vol m'a beaucoup intéressée, bien qu'il n'ait pu aborder toutes ses manifestations, par exemple le cas du caissier de supermarché qui « oublie » de scanner les produits de certains clients qui, comme par hasard, figurent parmi ses proches ou amis. Voilà un autre type de vol qui doit être dénoncé. Je voudrais également suggérer que la fouille des

présumés voleurs, même autorisée, ne soit pas effectuée en public. En effet, même si l'employeur a le droit de lutter contre le vols auquel il est exposé, il ne doit pas saisir cette occasion pour humilier, ni stigmatiser l'employé indelicat. Je crois même que l'une des clés pour prévenir le vol des employés est de revaloriser périodiquement leurs émoluments, car ils sont d'autant plus tentés de « soulager » l'employeur d'actifs de son patrimoine qu'ils s'estiment mal payés par ce dernier. Un dicton bien connu dit ceci : "Qui travaille à l'hôtel vit de l'hôtel" ?

Akomoun A.

La Rédaction : Certes, un faible niveau de rémunération peut expliquer le vol en entreprise, toutefois « expliquer » ne doit pas signifier « excuser », ni « justifier ». Le risque en effet est qu'à vouloir traire la vache à lait plus que de raison, des employés ne scient la branche sur laquelle ils sont eux-mêmes assis.



Bonnes pratiques

12

L'INTÉRIM, UN MODE DE COLLABORATION QUI A LE VENT EN POUPE

DROIT DU TRAVAIL. En Afrique francophone, le recours aux prestations des sociétés d'intérim croit de façon exponentielle. Cet article aborde la question du travail intérimaire, une pratique qui comporte de nombreux avantages, mais qui n'est pas sans risques.

Par Jean de Dieu Assoaba



Le travail intérimaire caractérise la situation d'une entreprise donnée (l'entreprise utilisatrice), qui bénéficie de presta-

tions de travail fournies par un travailleur (le travailleur intérimaire) placé auprès d'elle par une entreprise de travail tempo-

N° 14 / Juillet 2021 / Pratiques RH Magazine



« En tant que juriste, je ne pense pas que la pratique de l'intérim soit aussi répandue dans nos pays que le laisse croire l'auteur de cet article, très informatif au demeurant. Je veux ici souligner le fait qu'il existe des alternatives à l'intérim qui permettent à l'employeur de satisfaire son besoin en ressources humaines sans pour autant contractualiser une relation de long terme avec l'employé. Je fais ici référence à l'une des variantes du contrat de travail à durée déterminée comme le contrat saisonnier. Cette formule figure souvent dans les codes du travail

de nos pays en Afrique. Elle peut selon moi palier dans bien des cas palier le problème du renforcement provisoire de l'effectif de l'entreprise. Par ailleurs, un angle mort de la réflexion menée par l'auteur est celui de la responsabilité civile de l'agent intérimaire. Compte tenu de la relative ambiguïté du statut de l'agent intérimaire et du caractère tripartite du contrat signé, Il aurait été opportun de clarifier dans quel cas chacun des trois signataires (employé, entreprise utilisatrice ou agence de placement) voit sa responsabilité engagée pour les actes de l'employé qui causeraient un préjudice à autrui.

Nelio G-K.

La Rédaction : Merci pour votre commentaire de fin connaisseur de cette problématique.

D'accord ? Pas d'accord ?

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

Écrivez-nous à :

grhconseil1999@gmail.com



Consultez et téléchargez les autres numéros de Pratiques RH Magazine

<https://sites.google.com/view/pratiquesrhmagazine/>

Pratiques RH N°14

* 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°13



Pratiques RH N°12



Pratiques Rh N°11



Pratiques RH N°10



Pratiques RH N°9

* 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...



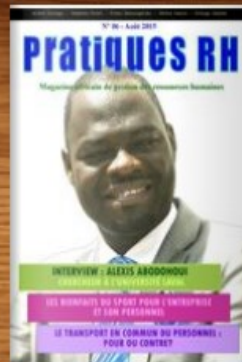
Pratiques Rh N°8



Pratiques Rh N°7



Pratiques Rh N°6

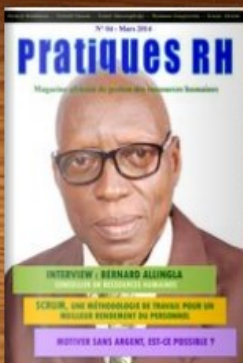


Pratiques RH N°5



Pratiques RH N°4 - Mars - 2...

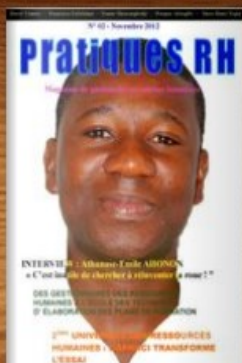
* Pratiques RH *, Magazine de gesti... * Pratiques RH *, Magazine de gesti... * Pratiques RH *, Magazine de gesti... * Pratiques RH *, Magazine de gesti... * Pratiques RH *, Magazine de gesti...



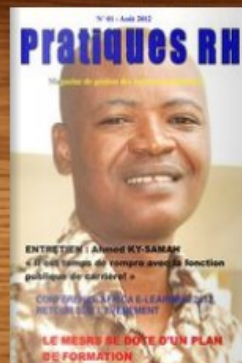
Pratiques RH N°3 - Septem...



Pratiques RH N°2 - Novemb...



Pratiques RH N°1 - Août - 2...



LE NUMÉRO 16 DE PRATIQUES RH MAGAZINE

PARAITRA LE 20 DÉCEMBRE 2021

