

N° 16 - Décembre 2021

Pratiques RH

Magazine africain de gestion des ressources humaines

**LA MATURITÉ DU
CONFLIT, UNE
CONDITION
D'INTERVENTION
DU MANAGER RH**



**INTERVIEW
SERGE F. HAZOUMÉ,
MÉDECIN DU
TRAVAIL**



**L'OFFBOARDING,
UNE APPROCHE
ADAPTÉE POUR UNE
« QUITTANCE
POSITIVE »**



Dans ce numéro

Éditorial (p. 3)

La maturité du conflit, une condition d'intervention du manager RH

Actualité RH (p. 7)

Restitution de l'audit organisationnel de l'ANPME : l'orée d'un nouveau départ

Actualité RH (p. 9)

Conférence *Digital RH 2020-2025*, une deuxième édition prometteuse

Actualité RH (p. 11)

Moov Africa Niger renforce les capacités de son personnel

Bonnes pratiques (p.14)

Le retard des employés, quelques solutions pour y faire face

Bonnes pratiques (p.18)

L'offboarding, une approche adaptée pour une « quittance positive »

Interview (p. 23)

Serge F. Hazoumè,
Médecin du travail

À découvrir (p. 32)

Un site web : La PEFOP

Espace Coaching (p. 33)

Le projet professionnel, une boussole pour mieux piloter sa carrière

Lexique des RH (p. 38)

Masse salariale —
Référentiel de formation —
Assessment Center

Brainstorming (p. 40)

À méditer — Chiffre à retenir —
Humour

Courrier (p. 42)

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 ou au Tél. +229 95953576 (WhatsApp).
- Toute reproduction, totale ou partielle du présent numéro est interdite et constituerait une contrefaçon sanctionnable devant les tribunaux.
- Le numéro précédent (N°15) du magazine a été téléchargé 248 fois et a donné lieu à 2295 vues sur les plateformes LinkedIn, Slideshare et Heyzine

IN MEMORIAM

- Ce 16^{ième} numéro est dédié à la mémoire de M. Gilles Yekpon, disparu le 22 mai 2021. Ancien Directeur de cabinet du Ministère béninois des enseignements maternel et primaire, cet expert en suivi-évaluation, diplômé de l'Université Laval-Canada, a considérablement contribué à l'élaboration du plan sectoriel de l'Éducation, condition de l'émergence future de ressources humaines de qualité. Paix à son âme !



Éditorial

LA MATURITÉ DU CONFLIT, UNE CONDITION D'INTERVENTION DU MANAGER RH



Gérer les conflits interpersonnels, c'est résoudre des tensions entre les individus qui se manifestent de diverses manières : esclandres, rétention d'informations, bouderies, voire confrontations physiques. Ces conflits sont souvent dûs à des malentendus entre employés, des sentiments de jalousie ou des

incompréhensions découlant d'un manque de dialogue entre les antagonistes.

Prétendre prévenir tous les conflits n'est que pure illusion car ils sont consubstantiels à la vie professionnelle et apparaissent forcément à un moment donné, dès lors que deux personnes au moins sont amenées à collaborer.

Aussi, l'on est tenté de penser qu'à défaut de les prévenir, le manager ou le gestionnaire des ressources humaines devrait chercher à les étouffer dans l'œuf. Et bien cela se discute, car les conflits sont parfois opportuns, Oui, vous avez bien lu, « opportuns ». En effet, la naissance de conflits au sein d'une équipe peut être porteuse de nouvelles plutôt positives. La première bonne nouvelle est que les conflits tendent à démontrer que les employés qui s'opposent entre eux sont véritablement engagés dans et pour l'entreprise, et qu'ils ont à cœur l'atteinte de ses objectifs. Le pire finalement, n'est-ce pas l'indifférence des employés ?

La deuxième bonne nouvelle est qu'un conflit peut constituer un facteur d'amélioration du travail et du fonctionnement de l'entreprise. Le conflit peut en effet constituer un symptôme d'un dysfonctionnement inhérent à la manière dont les acteurs de l'entre-

prise s'organisent pour effectuer le travail, un signal d'alerte qui permet de dépister des problèmes tels que des consignes floues, des directives contradictoires, des rôles mal définis, des processus incohérents, ou encore des visions différentes.

La troisième bonne nouvelle réside dans le fait que le conflit va, possiblement et paradoxalement, consolider la entre les membres du groupe dans lequel il intervient.

Un conflit peut être porteur de bonnes nouvelles

Effectivement, l'on observe dans bien des cas que les conflits ont tendance à

se résoudre d'eux-mêmes, sans intervention d'aucune sorte d'un tiers extérieur. Dans cette hypothèse, le conflit aura alors permis aux membres de l'équipe de mieux se connaître et ainsi de renforcer la cohésion de l'équipe. Mais quelle leçon tirer de tout ce qui précède ? La voici : Aussi contre-intuitif que puisse paraître ce raisonnement, il faut quelquefois laisser le conflit naître, mûrir





sant quand le conflit est mûr. La question se pose alors de savoir ce que peuvent être les critères de maturité d'un conflit. À cet égard, rien de très sophistiqué, juste une analyse frappé au coin du bon sens : On considèrera que le conflit apparaît comme mûr lorsqu'il se prolonge dans la durée sans que les parties au conflit n'y cherchent de solution et qu'il se met à pénaliser l'entreprise par l'incapacité des salariés antagonistes à

et s'éteindre de lui-même. Le manager a parfois intérêt à s'abstenir de convoquer des salariés qui s'opposent à la moindre bisbille, au premier malentendu. Il risquerait d'ailleurs d'y consacrer le clair de son temps, au détriment de ses autres responsabilités.

Pour autant, cela ne signifie pas que le manager ne doit jamais rien faire en cas de conflit. Mais il lui revient de bien apprécier le timing de son intervention, en agis-

***Il faut parfois
laisser le conflit
naître et mûrir***

réaliser les objectifs que l'entreprise leur a assignés. En termes simples, il faut intervenir quand c'est l'entre-

prise qui commence à payer « les pots cassés ».

L'on peut aussi déceler un indice pertinent de maturité d'un conflit quant on perçoit que la charge émotionnelle négative qu'il fait peser sur les salariés en cause (frustration, démotivation, désengagement) leur occasionne un trop-plein de stress dans lequel





végètent, avec à terme des problèmes de santé justifiant une augmentation de leur absentéisme et un accroissement du turn-over du personnel. Face à de tels signes, il est logique que le manager prenne les devants et assume un leadership actif pour encourager les parties en conflits à négocier des compromis qu'ils devront respecter. Il ne

s'agit donc pas pour lui de remettre en cause le principe de traiter ou d'assurer la médiation dans des conflits, mais de suivre à distance l'évolution du conflit pour déterminer avec clarté le timing idéal de son intervention. Avoir la solution ne suffit pas toujours, il faut la proposer au bon moment. □

La Rédaction

AFRIKTIC
Fournisseur de solutions

gestion documentaire
 formation documentaire
 gestion de projet web
 Webbarcamps
 création de site web
 service d'audit
 recrutement

Quand Information rime avec Métier

www.afriktic.net | contact@afriktic.net | (+229) 97 26 25 97

- <http://www.afriktic.link/>
- tel. +229 90 92 92 12
- <https://www.facebook.com/AFRIKTIC/>



Actualité RH

RESTITUTION DE L'AUDIT ORGANISATIONNEL DE L'ANPME : L'ORÉE D'UN NOUVEAU DÉPART

BÉNIN. L'Agence nationale des petites et moyennes et moyennes entreprises (ANPME) a reçu les conclusions du rapport de son audit organisationnel et de performance, un outil précieux pour accompagner son action inlassable pour le renforcement du tissu économique béninois.



C'est dans les locaux du siège de l'ANPME que s'est tenue dans la matinée du vendredi 12 Novembre 2021 une atelier de restitution du rapport de l'audit organisationnel et de performance de cette agence. Elle est

en effet la structure chargée, entre autres activités, de coordonner et rationaliser les actions en faveur des micro-entreprises et PME du secteur informel. Son rôle est également de soutenir la mise en œuvre des mesures qui





leur sont favorables dans le respect des dispositions légales. Le diagnostic multidimensionnel réalisé par GRH Conseil, cabinet mandaté pour la réalisation de cet audit, a amené à ses consultants à analyser divers paramètres et sous-critères au nombre desquels figurent le style managérial pratiqué, le climat social, le niveau d'engagement du personnel, la rémunéra-

tion, ou encore le système d'évaluation du rendement. La présentation des résultats aura été marquée par les satisfécits et les remerciements de la Direction générale de l'ANPME, qui entend désormais soumettre dans les plus brefs délais le rapport produit à l'appréciation des membres de son Conseil d'administration. □

Par Juvencio D'Almeida



Actualité RH

CONFÉRENCE DIGITAL RH 2020-2025, UNE DEUXIÈME ÉDITION PROMETTEUSE

BÉNIN. Du 3 au 5 Novembre 2021 s'est tenue à l'Hôtel Golden Tulip de Cotonou la 2^{ème} édition de la conférence « Digital RH 2020-2025 », organisée par *CRF Perfection*, un cabinet basé aux Etats-Unis. Cet évènement, qui a réuni une vingtaine de spécialistes provenant d'importantes institutions de la place, valait le détour.



A l'occasion de cette deuxième édition, M. William Odah, promoteur du cabinet CRF Perfection, et les personnes-ressources qui ont pris part à cet évènement ont débattu de plu-

sieurs thèmes liés notamment à l'évaluation du personnel et la digitalisation des activités RH des entreprises africaines. CRF Perfection a également effectué une présentation de « Digital RH





Plus », un logiciel performant d'évaluation du personnel et d'interface d'accès à l'information. Des ateliers de réflexion collective ont en outre été animés sur les deux thèmes suivants :

1) « *La mise en œuvre des nouvelles technologies digitales dans la gestion des ressources humaines en Afrique : vers une innovation stratégique* ».

2) « *Coaching et transition digitale dans la gestion des ressources humaines : phare sur la direction des ressources humaines et la direction des services informatiques* ».

Enfin, la rencontre aura permis de partager les résultats du diagnostic sur la digitalisation des entreprises béninoises, diagnostic réalisé avec l'outil «*« AWS Data Base Saving* ». Ces résultats sont édifiants et montrent clairement que le chemin à parcourir vers une véritable digitalisation de la fonction Ressources humaines reste encore long. Un long parcours certes, mais orienté vers une destination riche de promesses de performances RH maximisées. □

Par Jean de Dieu Assogba



MOOV AFRICA NIGER RENFORCE LES CAPACITÉS DE SON PERSONNEL

NIGER. Dans le cadre du renforcement des capacités de son personnel, la société Moov Africa Niger a renouvelé sa confiance au cabinet GRH Conseil

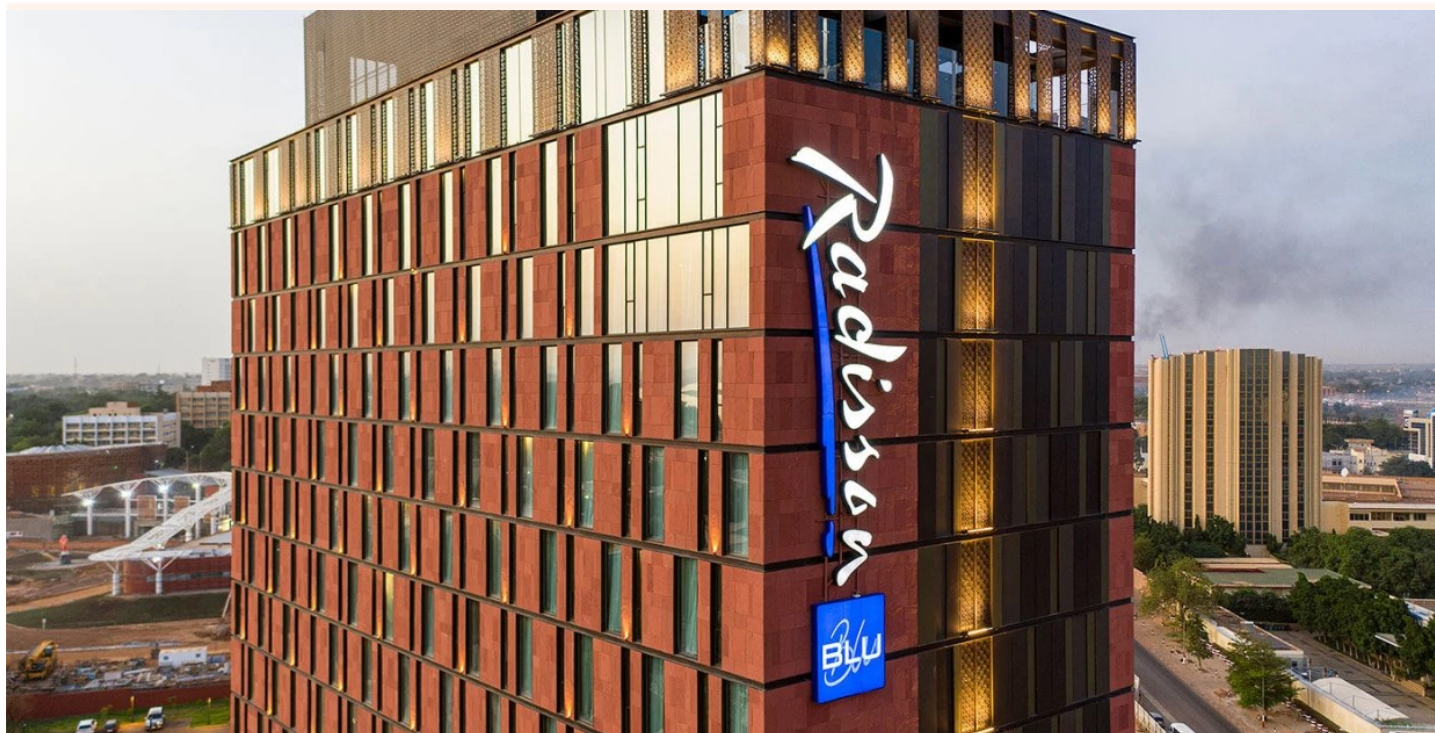


Il s'est agi du déroulement de deux formations dans le domaine du marketing, regroupant en tout 81 participants constitués d'agents commerciaux,

chefs d'agence, responsables de centres d'appels et corporate et de téléopérateurs.

L'animation des deux formations a été assurée par M. Fidèle Adjo-

Actualité RH



vi, expert international en marketing. La première formation a porté sur le thème : « Techniques de vente et d'animation de réseau de distribution ». Elle s'est déroulée au Radisson Blu Hôtel du lundi 18 au samedi 23 octobre 2021. La seconde avait quant à elle pour lieu le Bravia Hôtel du lundi 25 au jeudi 28 oc-

tobre 2021, et pour thème « Télévente et assistance à distance aux clients ». Ces deux modules se sont terminés à la satisfaction générale des bénéficiaires, qui en sont ressortis enthousiastes à l'idée d'appliquer sur le terrain les enseignements dispensés et acquis consolidés. □

Par Jean de Dieu Assogba



Publicité



Tremploi

**AGENCE D'OUTPLACEMENT ET
D'ASSISTANCE A LA RECHERCHE
D'EMPLOI**

Avec ses prestations individualisées, les experts de Tremploi peuvent vous aider à trouver un emploi, à préparer un retour aux études, ou à planifier votre carrière



**Rédaction de
CV**

L'optimisation de votre CV dans le fond et dans la forme.



**Bilan de
compétences**

la réalisation d'un point sur votre potentiel et vos atouts pour de nouvelles perspectives d'évolution professionnelle



**Recherche
d'emploi**

La formation aux techniques de candidature et la prospection des opportunités d'emploi dans votre métier

**ET SI NOUS COMMENÇONS
MAINTENANT !**

Visitez notre [site web](https://sites.google.com/view/tremploi-benin/accueil) : <https://sites.google.com/view/tremploi-benin/accueil>

Tel. +229 51828413 -- E-mail : agencetremploi@gmail.com -- [Facebook.com/Tremploi](https://www.facebook.com/Tremploi)

Bonnes pratiques

LE RETARD DES EMPLOYÉS, QUELQUES SOLUTIONS POUR Y FAIRE FACE

DYSFONCTIONNEMENTS SOCIAUX. En Afrique noire, le retard des employés est un fléau bien connu des gestionnaires des ressources humaines qui constitue souvent pour eux un véritable casse-tête. Comment le prévenir ? Comment le réduire ? Voici quelques pistes à cet égard.

Par Fiacre Azokponyé



Il faut être franc et direct à ce propos : le retard d'un salarié n'a que des effets négatifs dans le

monde du travail. Dans le secteur industriel par exemple, le retard engendre souvent un allonge-



ment du délai d'exécution du travail, ce qui constitue un manque à gagner pour l'entreprise ; il alourdit aussi le climat de collaboration entre employés car les tâches censées être réalisées par un employé retardataire sont souvent réalisées par ses pairs ou l'un d'entre eux, ce qui peut les retarder eux-mêmes dans l'exécution de leurs travaux respectifs.

En outre, le retard d'un employé situé en *front office*, c'est-à-dire celui qui est directement au contact de la clientèle, peut donner à celle-ci une image déplorable de l'entreprise.

Prévenir

Dans un premier temps, il faut interpellé le ou les employés retardataires afin d'attirer leur attention sur les dommages occasionnés par leurs retards sur le la bonne marche de l'entreprise. Il convient par la même occasion

mener une campagne de sensibilisation du personnel au sein de l'entreprise sur l'impact du retard sur le travail. Il est également opportun de les prévenir des possibles sanctions à leur égard en cas de récidive persistante.

Il est opportun aussi d'envisager un renforcement des dispositions statutaires et réglementaires (règlement intérieur, statut du personnel, notes de service...) .

Le retard alourdit le climat de collaboration entre employés

Suivre

Il s'agit aussi de mettre en place un système fiable pour





effet, tout le monde dispose des mêmes chiffres certifiés conformes et discutera alors sur la même base, ce qui réduit d'autant les risques de malentendu ou de litige.

Adapter

Une autre mesure très simple consiste à modifier légèrement les horaires de travail de l'argent retardataire pour qu'il puisse s'acquitter efficacement de sa mission. Il est intéressant de rappeler au passage qu'il s'agit là d'une mesure exceptionnelle, car en général, c'est plutôt aux employés de s'adapter aux conditions et horaires du travail de l'entreprise

Sanctionner

Si malgré les mesures préventives évoquées supra, la situation ne s'améliore pas, alors une sanction s'impose. A ce titre, on peut envisager par les décisions qui suivent.

gérer suivre et de suivi les temps de présence. Lorsque l'entreprise en a les moyens, elle peut installer un dispositif de pointeuse-badgeuse. Lorsque sa capacité est plus limitée, elle peut recourir à la bonne vieille méthode consistant à inviter les employés à mentionner, dans un registre spécifique, leurs heures d'arrivée et de sortie. Cette approche permet aussi de sorte aux employés de justifier de leurs horaires, et aux gestionnaire RH de contrôler leurs heures supplémentaires. En



- L'employeur peut faire faire à l'employé des heures supplémentaires en compensation des heures perdues. Cette mesure doit être perçue comme une sanction plus douce.
- Il peut aussi opérer une retenue sur salaire, proportionnelle à la durée du retard enregistré.
- Il existe également l'option, plus formelle et plus grave de décider d'une mise à pied

provisoire de l'intéressé avec ou sans solde. E

- Enfin, la solution ultime et radicale est de procéder au licenciement pour faute de l'intéressé, à condition de réunir toutes les preuves justifiant du bien-fondé de sa décision. ▣

Fiacre Azokponyé

Gestionnaire RH

Cabinet GRH Conseil

www.grhconseil.com



CAMERA AMPOULE WIFI HD PANORAMIQUE 360°

Sécurisez vos locaux à moindre coût grâce à notre caméra révolutionnaire pilotable à distance depuis votre Smartphone

SECURE⁺
Plus

360°
Vision 360°

Playback Video

Détecteur de mouvement

Moniteur à distance et interphone vocal

(+229) 97 05 01 33
 contact@secureplus.bj



Bonnes pratiques

L'OFFBOARDING, UNE APPROCHE ADAPTÉE POUR UNE « QUITTANCE POSITIVE »

GESTION DES CARRIÈRES. La dernière phase du parcours d'un employé est souvent délicate, pour ne pas dire douloureuse. C'est sans doute pourquoi les entreprises ne pensent pas à mettre en place un processus de gestion du départ de leurs collaborateurs. D'où l'importance croissante de l'offboarding, une démarche trop souvent passée par pertes et profits.

Par Juliette Bidé



E Le terme « Offboarding » est un anglicisme dont la traduction littérale signifie débarque-

ment. Dans la pratique, l'offboarding représente les divers processus mis en place pour gérer le dé-

part des collaborateurs dans une entreprise dans les meilleures conditions possibles. L'objectif est de créer un climat favorable à la transmission de connaissances et au maintien de la productivité. Voilà qui nécessite une véritable stratégie à cet égard qu'il convient d'adapter à la spécificité de chaque entreprise.

Information

La première étape consistera à informer le plus tôt l'équipe de travail, voire l'ensemble des collaborateurs restants, du départ de l'employé concerné. En agissant de

la sorte, en toute transparence, on tue dans l'œuf les éventuelles rumeurs mal fondées qui participent à la démotivation du personnel. D'ailleurs, l'idéal en la matière serait que ce soit la personne elle-même qui annonce elle-même, avec la bénédiction de l'entreprise, la nouvelle de son départ prochain à ses collègues.

Passation

La deuxième étape de l'offboarding est la passation de poste parfois appelée « passation de service ». Le but à ce niveau, c'est maximiser la transmission de connaissances, de documents et de matériel de travail entre le salarié sur le départ c'est-à-dire « l'offboardé » d'une part et les personnes qui prendront le relais d'autre part. Ce transfert devrait dans le meilleur des cas s'effectuer sur une durée minimale d'un mois.

Il faut informer le personnel du départ de l'employé

Entretien

La troisième étape concerne l'entretien de sortie. Il

s'agit ici d'organiser un entretien avec « l'offboardé » pour recueillir ses impressions par rapport son départ et les émotions qui l'animent. Pour cela, il faut faire en sorte qu'il se sente à l'aise véritablement en lui posant le plus possible des questions ouvertes pendant la séance. Il est d'ailleurs recommandé à cet égard que l'entretien soit conduit par un autre





manager n'a pas été le supérieur hiérarchique direct de l'employé.

Formalités

La quatrième étape consiste à mettre à la disposition de l'employé des documents à valeur juridique tels qu'un certificat de travail, un reçu pour solde de tout compte et tous autres documents administratifs et comptables qui s'avéreraient utiles pour faciliter son départ. Cela peut correspondre par exemple une lettre de recommandation si l'employé en fait la demande. L'employeur veille à lui fournir les pièces justificatives de la période de travail effectuée. Lorsqu'il s'agit d'un départ à la retraite, il met l'employé en relation avec les organismes d'assurance sociale et les fonds

de retraite concernés. C'est également le moment de procéder à la désactivation de tous ses comptes (Compte d'accès à internet, boîte mail corporate...).

Remerciements

Pour terminer, il est conseillé d'organiser un pot de départ c'est-à-dire un. Au cours de ce moment de convivialité à l'occasion duquel l'employeur peut valoriser le travail effectué par l'offboardé et le remercier aussi chaleureusement que possible pour sa contribution à l'atteinte des objectifs de l'entreprise. Cela devrait être fait, quels que soient les motifs au départ de l'employé.

Avantages

L'offboarding présente au moins trois avantages pour l'employeur et pour l'employé.

- **Le transfert de compétences :** Grâce à l'offboarding, l'employé sortant utilisera son temps de travail pour former son ou ses successeurs et leur transmettre ses connaissances et les leçons de son ex-



périence acquise dans l'exercice de ses fonctions. Il les familiarise aussi avec les procédures de travail interne à l'entreprise, ce qui permet à l'employeur de réduire la déperdition de compétences et de faciliter la prise de poste ou les remplacements.

- **L'amélioration de la marque employeur** : La bonne gestion du départ d'un employé peut transformer celui-ci en promoteur ou ambassadeur de

l'entreprise. Si elle lui laisse une bonne impression bien qu'il doive la quitter, l'employé en dira du bien à l'extérieur. C'est donc une publicité positive pour l'entreprise auprès de ses partenaires et de ses clients.

- **Le renforcement de la motivation des collaborateurs.** La considération accordée au collaborateur qui s'en est allé sur le départ va prouver aux collaborateurs qui sont restés

l'importance que l'entreprise accorde à ceux qui travaillent pour elle. Ils en seront sans doute marqués, ce qui accroîtra leur motivation pour l'atteinte des objectifs que l'entreprise leur fixe. On peut même envisager l'hypothèse du retour possible de l'employé concerné si son départ était par exemple dû à une formation. Il s'agit là de ce que certains appellent le « recrutement boomerang ».

L'offboardé bien traité devient l'ambassadeur de la marque employeur

Même si les RH éprouvent parfois des réticences à l'idée d'embaucher une deuxième fois la même personne (la démission peut être vécue, souvent à tort, comme une trahison), l'idée n'en demeure pas moins très intéressante.

Juliette BIDÉ

Gestionnaire RH

Cabinet GRH Conseil

www.grhconseil.com





GRH

CONSEIL

Intégration Professionnelle

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

FORMATION

RECRUTEMENT

ETUDES

DÉVELOPPEMENT PROFESSIONNEL

GRH Conseil :

- **22** ans d'expertise en gestion des ressources humaines des organisations et entreprises
- **175** missions menées à bien au Bénin et en Afrique francophone, à la satisfaction des décideurs d'entreprise
- Des solutions nombreuses, cohérentes, diversifiées et adaptées aux réalités du monde du travail au Bénin et en Afrique
- Une équipe de consultants pétris d'expériences nationale et internationale et engagés pour des prestations de qualité.

Cabinet GRH Conseil, 08 BP 296 Cotonou
Tel. +229 95953576

www.grhconseil.com - admin@grhconseil.com

« Il n'est de richesses que d'hommes » (Jean Bodin)





Interview

SERGE F. HAZOUMÉ

Médecin du travail

Près d'un quart de siècle à œuvrer pour de meilleures conditions de travail et protéger les travailleurs des nuisances qui les assaillent, tels sont des faits d'armes qui habilitent le Docteur Serge Félix Hazoumé à jeter un regard expert et lucide sur la Santé au Travail en milieu africain. Chers amis des RH, votre attention s'il vous plaît, notre invité a deux ou trois choses à vous dire !



Interview

Pratiques RH Magazine : On vous appelle Docteur ou Monsieur Hazoumé ?

Serge F. Hazoumé : Docteur ça me va. Vous savez, avant toute chose, je suis médecin. Tout le monde dit en général Docteur.

Cette vocation de médecin, comment est-elle née ?

Si j'osais, je dirais par atavisme. Mon feu père était lui-même Pédiatre. Ma vocation pour cette profession est donc liée à l'environnement dans lequel j'ai grandi. Certes, après mon baccalauréat, j'avais débuté des études en hygiène et sécurité, mais je suis revenu très vite à la médecine.

Docteur Hazoumé, sentiez-vous que vous aviez de prédispositions pour l'exercice de ce métier ?

Il me semble que oui. Petit déjà,

je n'éprouvais aucun problème à faire des petits soins.

Lesquels ?

Soigner une plaie d'une personne de mon entourage par exemple.

Tous les médecins peuvent-ils travailler en entreprise ?

En principe non. Aujourd'hui, il faut se spécialiser en Santé au Travail pour exercer la Médecine en entre-

« La médecine du travail reste méconnue de nombreux employeurs »

prise. C'est mon cas puisque que je suis détenteur d'un certificat d'études spécialisées dans le domaine de la Santé au Travail. Les pathologies professionnelles sont des maladies qui requièrent une compétence particulière. C'est une spécialisation comme toute autre. Vous conviendrez avec moi que personne ne demanderait à un médecin ophtal-



mologue de pratiquer un accouchement alors qu'un gynécologue est disponible.

D'accord avec vous mais justement, en quoi consiste concrètement votre rôle de médecin du Travail ?

Ma mission, c'est d'éviter et de traiter toute altération ou dégradation de la Santé de tous ceux qui exercent un métier. Je surveille notamment leur état de santé, les risques de contagion et leurs conditions d'hygiène et sécurité au travail.

Où et à quels moments précis êtes intervenez-vous ?

J'interviens, à la demande de l'employé ou de l'employeur, en entreprise, en cabinet médical ou à l'hôpital. Je le fais à tous les stades du parcours professionnel des travailleurs, qu'il s'agisse de l'étape de la visite d'embauche, de la reprise suite à un arrêt-maladie, ou même de l'hospitalisation en cas de pathologie

professionnelle.

Vous avez aussi semble-t-il un rôle important de conseil

Tout à fait. Mon travail me conduit à prescrire des règles d'hygiène de vie en fonction des nuisances du métier exercé par l'employé. Les normes que nous les médecins du travail fixons visent surtout à prolonger l'aptitude du salarié à occuper son poste de travail dans de bonnes conditions.

À quelles difficultés faites-vous

souvent face de la part des employeurs ?

Hélas, elles sont parfois nombreuses. Parmi elles, j'évoquerai la réticence des employeurs à appliquer nos recommandations. Un exemple parmi d'autres que je rencontre fréquemment, c'est celui de la mise à la disposition de chaises ergonomiques aux employés pour leur éviter le mal de dos, les lombalgies et autres troubles musculosquelettiques.

« Mon rôle est d'éviter l'altération de la santé des travailleurs »





Tous ces maux représentent pourtant la première maladie professionnelle ! Les employeurs dont j'attire l'attention sur ce problème tardent, rechignent, voire refusent carrément de prendre le problème à bras le corps.

Une autre type de difficultés ?

Oui. Vous ne le soupçonnez sans doute pas mais notre métier reste encore assez largement méconnu de nombreux employeurs béninois. Ils n'ont pas, malheureusement, comme pre-

mier réflexe de solliciter des médecins spécialistes en santé au travail malgré la particularité des pathologies en entreprise. Or les employés passent généralement huit heures par jour au minimum à leurs postes de travail dans des conditions de travail parfois très difficiles. Il en découle souvent des maladies qui peuvent être très graves.

Parlez-nous s'il vous plait des visites médicales des employés. Sont-elles obligatoires ?

Sans aucun doute ! Et cela vaut toute embauche quel que soit l'emploi sollicité. Je rappelle qu'au Bénin, le code du travail prévoit en son article 197 une visite systématique d'embauche et une visite annuelle. On ne devrait pas y déroger.

De façon standard, comment se déroule une visite médicale ?

En tant que spécialiste, je n'aime pas parler de visite « standard », même si certaines étapes sont incontournables. Quel que soit le statut de l'employé ou le métier



qu'il exerce, aucune visite médicale n'est banale. Le préposant et le médecin doivent s'y préparer. Le service des RH doit par exemple avoir indiqué au médecin le poste de travail occupé par l'employé ou celui pour lequel il est prédisposé. De son côté, ce dernier doit, en venant à la visite médicale, se munir de son carnet de santé et des autres documents pertinents quant à son état de santé.

Quid de la visite médicale d'aptitude ?

Elle tient compte du poste de travail à occuper. Deux étapes doivent être suivies. Tout d'abord intervient un entretien avec l'employé où le médecin recueille auprès de lui des informations sur ses antécédents professionnels, personnels, médicaux ou encore chirurgicaux. Ensuite, le médecin procède à l'examen clinique, c'est-à-dire un examen morphologique, la prise de température, le poids, la taille, la prise de tension artérielle, et un contrôle de l'état cardio-

pulmonaire et des autres organes. Des tests peuvent aussi être organisés.

Lesquels ?

Il peut s'agir de tests de dépistage sanguins ou urinaires, mais aussi de tests d'aptitude comme des tests de la vision, de près, de loin ou des couleurs, de tests audiométriques, des tests de spirométrie, c'est-à-dire la mesure des capacités pulmonaires de l'individu.

Est-ce tout ?

Je dois ajouter que l'examen clinique peut être plus approfondi en fonction des problèmes de santé du salarié et de ses risques au poste de travail. Si le salarié a besoin d'une explication ou de précisions, il peut bien entendu échanger autant qu'il le souhaite avec nous. Il arrive parfois que nous entrions en contact, si nécessaire, avec le médecin traitant de l'intéressé. À l'issue de la visite, nous donnons alors un avis éclairé sur l'aptitude du salarié à occuper son poste de travail.



Docteur Hazoumé, l'avis d'un médecin du travail peut-il occasionner un licenciement ?

Oui, parfois. Dans le cas par exemple où le réaménagement d'un poste de travail n'est pas possible, l'employeur se trouve parfois contraint de se séparer du travailleur concerné, en lui réglant bien entendu ses droits.

Y a-t-il un seuil d'effectif à partir duquel l'employeur devrait aménager une infirmerie ou une cellule de santé dans ses installations ?

Personnellement, une initiative de cette nature devrait être prise lorsque l'effectif de l'entreprise dépasse 10 salariés. On ne peut jamais prévoir quand un malaise ou un accident de travail peut survenir sur le lieu de travail.

Avez-vous rencontré le cas d'employés qui abusent et se font porter pâle pour se dérober à leur charge de travail ?

Vous imaginez bien que dans toute entreprise, il y a parfois ce que l'on pourrait appeler des « tire-au-flanc ». En toute franchise, cela m'est souvent arrivé de rencontrer de tels cas.

Justement, comment gérez-vous ce genre de situation ?

J'ai quelques astuces pour repérer ou confondre ce type d'employés et rétablir l'ordre au plus vite.

On aimerait bien les connaître.

Malheureusement je ne peux pas les ébruiter. Vous devi-

nez facilement pourquoi. En revanche, on rencontre aussi le cas inverse, celui d'employés réellement malades qui continuent pourtant d'aller au travail de peur de perdre leur emploi.

Y a-t-il des cas où le médecin du travail peut rompre le secret professionnel ?

Je veux être clair à ce niveau : le médecin du travail ne devrait

« On ne peut jamais prévoir quand un accident de travail peut survenir »





pas divulguer à l'employeur des informations sur l'état de santé d'un employé.

Prenons un exemple concret : si un médecin décèle un cas de séropositivité au sein du personnel, que fait-il ?

Les textes et recommandations sont clairs à ce sujet selon les pathologies détectées, qu'il s'agisse d'hépatites, du Sida, etc. Le médecin formulera à l'employeur des recommandations pour prendre les mesures nécessaires pour éviter la contamination. Pas question en revanche pour le médecin de divulguer le nom de

l'employé infecté. Il faut éviter les stigmatisations et les discriminations.

Le médecin du travail peut-il dénoncer les abus ou les mauvaises conditions de travail des employés ?

Absolument ! Cela fait partie de ses attributions. Pour cela, il doit en informer l'employeur.

Mais si celui-ci ne fait rien pour améliorer ces conditions ?

À ce moment-là, le médecin cherchera à documenter ses observations et les soumettra aux autorités compétentes en la ma-



tière, comme par exemple l'Inspection du Travail.

Docteur Hazoumé, vous êtes aussi, nous l'avons appris, le médecin de l'équipe sénior de football du Bénin.

(Sourires). En effet, la Médecine du Travail ouvre en effet des portes sur des spécialités diversifiées comme la Médecine sportive ou la Médecine aéronautique. Cela nous met en contact avec plusieurs catégories de travailleurs. Je ne vous cacherai pas ma fierté du travail que j'ai accomplis avec « les Écureuils », le surnom de notre équipe nationale, qui a accédé pour la première fois aux quarts-de-finale de la dernière Coupe d'Afrique des Nations.

Y-t-il des points communs entre le monde du travail et celui du sport ?

Quelques-uns quand même. Mais à dire vrai, travailler avec des

joueurs professionnels requiert en réalité d'autres aptitudes en Médecine. On n'y est pas forcément confronté aux mêmes pathologies car il s'agit d'une autre catégorie de travailleurs sur qui pèsent des charges professionnelles différentes.

Quel est à ce jour le meilleur souvenir de votre carrière ?

Aucun ne me vient précisément spontanément à l'esprit. Mais disons que chaque fois qu'un travailleur revient me voir en me remerciant de lui avoir « sauvé la vie », cela me procure de la satisfaction.

Parlez-nous alors de l'aspect le plus désagréable de votre métier.

C'est lorsque je suis amené à constater la mort d'un travailleur sur un chantier ou en entreprise. Voilà une situation que nul ne souhaite bien entendu voir arriver et à laquelle je ne me par-

« le médecin du travail ne doit pas rompre le secret professionnel »



viens jamais à m'habituer.

Des conseils pour les gestionnaires RH et employeurs qui lisent ce magazine ?

Je les invite à garder davantage le contact avec nous les médecins du travail pour les questions relatives à la Santé et la sécurité au Travail. C'est important que certains d'entre eux cessent de voir en nous des adversaires. En réalité, nous travaillons pour la même cause. La santé n'est pas un coût et n'a de toute façon pas de prix. Elle est au contraire un investissement dans la ressource humaine, et point n'est besoin pour moi de rappeler à votre lec-

torat son importance pour le développement de l'entreprise.

Autre chose à ajouter ?

Oui. Je voudrais rappeler que les recommandations du médecin du travail, les visites médicales annuelles obligatoires, les visites d'embauche et les visites à la demande des employés contribuent à prévenir des maladies professionnelles et les accidents de travail. Elles permettent de réduire énormément les cas d'absentéisme pour raison de santé. Ainsi, l'employeur, l'employé et l'entreprise en sortent tous gagnants.

Propos recueillis par Juliette Bidé.

Lisez et recevez gratuitement dans votre boîte mail **Pratiques RH**, Magazine de gestion des ressources humaines.

ABONNEZ-VOUS !

Cliquez sur ce **LIEN** et remplissez le formulaire !

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

Tel. +229 95953576

grhconseil1999@gmail.com



À découvrir

Un site d'informations RH : LA PEFOP

Présentation

A travers le programme de la Pefop, l'IIPE-UNESCO Dakar a développé une expertise spécialisée pour appuyer l'opérationnalisation des politiques rénovées de la formation professionnelle, en contribuant à la mobilisation, au renforcement et à un meilleur outillage des acteurs publics (État, collectivités publiques et structures publiques de formation professionnelle) et privés (acteurs du secteur économique formel et non formel et leurs organisations, les syndicats, les ONG et les structures privées de formation professionnelle) impliqués dans leur mise en œuvre.

Coordonnées Web

<https://pefop.iiep.unesco.org/fr>

Éditeur

UNESCO

On a aimé

La diversité des rubriques.

On a moins aimé

La richesse des rubriques entraîne la complexité. L'internaute a du mal à savoir rapidement ce qu'il peut tirer de la plateforme, tant les informations parfois essentielles sont parfois noyées dans l'accessoire.

Contact

Almadies, Route de la Plage de Ngor
BP 3311 Dakar Sénégal
Tel. +221 33 859 77 30
pdkcontact@poledakar.iiep.unesco.org



Espace coaching

LE PROJET PROFESSIONNEL, UNE BOUSOLE POUR MIEUX PILOTER SA CARRIÈRE

AUTOGESTION. Il est difficile de trouver un emploi si l'on n'a pas d'objectif précis, et rien ne sert de candidater à droite et à gauche sans savoir ce que l'on cherche vraiment. Aussi est-il crucial de prendre du temps pour s'interroger sur l'orientation que l'on entend donner à sa carrière, et plus généralement à sa vie professionnelle.

Par Léopoldine Atchouta



Le sujet de cet article est de vous guider dans la rédaction d'un document qui devrait

être pour vous un compagnon de tous les jours, à savoir votre projet professionnel.



Qu'est-ce c'est ?

C'est un document qui définit votre objectif professionnel, le métier que vous rêvez d'exercer ou le poste que vous souhaiteriez occuper. Le projet professionnel précise également le plan d'action pour le réaliser, c'est-à-dire les moyens et ressources de tous ordre à mobiliser.

Qui peut le faire ?

Toute personne désirant évoluer professionnellement est concer-

née par le projet professionnel. En effet, la réflexion sur un projet professionnel peut intervenir à toutes les étapes de la vie, que

ce soit à la fin de vos études, lorsque vous êtes en poste, ou même à la veille de votre retraite.

Le projet professionnel implique un questionnement profond sur soi tant au niveau personnel que professionnel.

Quand et pourquoi l'élaborer ?

Certaines situations justifient la

rédaction d'un projet professionnel. Par exemple Lorsque vous êtes en période de transition, que vous n'arrivez pas à faire un choix de carrière professionnelle, ou que vous envisagez de faire une reconversion.

Il n'est donc jamais trop tard pour construire votre projet professionnel.

Comment le rédiger ?

Un projet professionnel s'élabore, il ne se réalise donc pas en

Le projet ne se réalise pas en un claquement de doigts

un claquement de doigts.

Trois étapes majeures jalonnent le processus d'élaboration d'un projet

professionnel.

- **Faites votre bilan de compétences**, autrement dit inventoriez vos compétences, vos aptitudes particulières et vos habiletés, les domaines dans lesquels vous pensez exceller, mais aussi vos faiblesses. Faites également le point sur votre personnalité. Demandez-vous par exemple





Photo by [bruce mars](#) on [Unsplash](#)

quelles sont vos propres valeurs, vos motivations profondes et vos modes de fonctionnement. Cette étape vous demandera du temps, du calme et de la réflexion

- **Faites votre choix professionnel**, en l'adaptant totalement à votre personnalité, vos attentes, votre vision et vos rêves. Veillez à ce que votre choix se traduise en un objectif SMART, soit un but *Spécifique, Mesurable, Ambitieux, Réaliste et inscrit dans le Temps*.

- **Rédigez votre projet** : il s'agit pour vous de produire un document qui précisera les moyens d'acquérir les compétences manquantes pour concrétiser votre choix professionnel. Vous devrez pour cela rechercher les organismes de formation présentielle/distancielle ou des lieux de stage adéquats. Adéquats dans le sens où la formation dont vous pourrez y bénéficier doit correspondre au métier ou au secteur d'activités que vous avez ciblé. Il





vous faudra aussi étudier la faisabilité financière et administrative de la formation.

- De toute façon, gardez à l'esprit que le projet professionnel n'est pas statique, et qu'il est susceptible d'être mis à jour à chaque étape importante de votre parcours.

À quoi cela sert ?

Le projet professionnel vous est utile, car il vous aide à mieux décider, décider du métier qui vous correspond, décider de la formation que vous avez envie de suivre, mais aussi décider de ce

que vous ne voulez plus faire ; bref décider du sens que vous voulez donner à votre vie et satisfaisante ainsi une quête fondamentale, quasi-existentielle, à savoir le droit à s'épanouir dans ce que l'on fait, autrement dit le droit au « Bonheur au travail ». C'est une ambition légitime qui peut faire ricaner les cassandres, mais comme le disait Sénèque, philosophe grec de l'Antiquité : « Il n'y a pas de vent favorable pour celui qui ne sait pas là où il va », raison pour laquelle il est conseillé de rédiger le scénario de votre vie professionnelle réussie, celle dont vous rêvez. Pour cela, prenez le temps de rédiger votre projet professionnel, car au final, le temps que vous accepterez d'y consacrer aujourd'hui sera sans commune mesure avec le temps qu'il vous fera gagner demain. □

Léopoldine Atchouta

Psychologue du travail

Agence Tremploi

agencetremploi@gmail.com

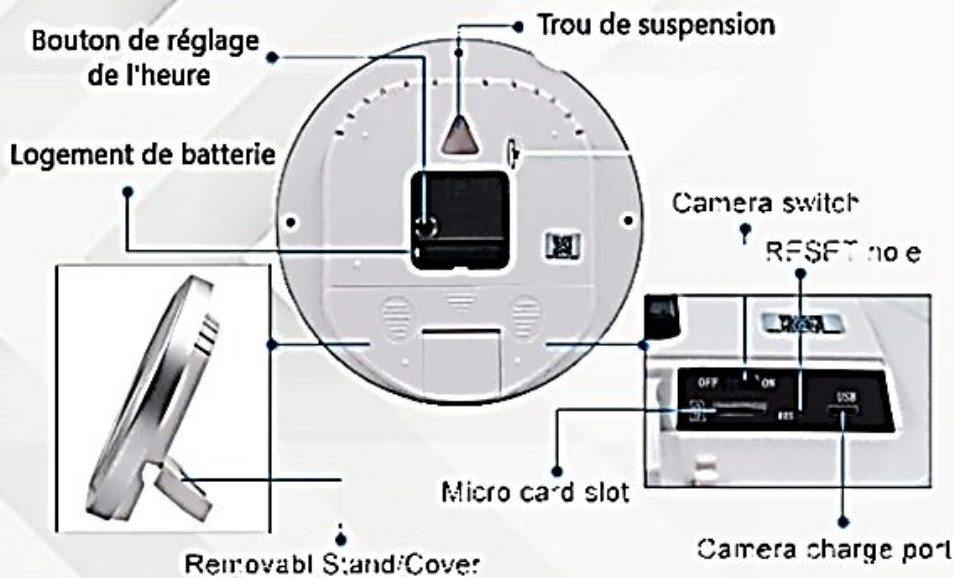



Publicité

Horloge Camera

KAMRE

Le meilleur choix pour la sécurité à domicile qui vous permet d'enregistrer sans aucune attention



 (+229) 97 05 01 33

 contact@secureplus.bj

SECURE⁺
Plus



Lexique des RH

Voici une nouvelle fournée de termes plus ou moins techniques pour tous ceux qui souhaitent travailler dans les ressources humaines ou simplement se familiariser avec le langage de leurs collègues de ce secteur.



Masse salariale

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.

Référentiel de formation

Il s'agit d'une description des objectifs de formation et des moyens nécessaires pour atteindre ces derniers. Le référentiel de formation est nécessaire pour évaluer les acquis avant, pendant et après la formation.



Assessment Center

Ce sont des méthodes d'évaluation en « situation » basées sur des simulations de travail (études de cas, jeux de rôle, prise de poste ...), accompagnées d'entretiens et de tests de personnalité.



Définitions rassemblées par *Landry Chodaton*





LISEZ PRATIQUES RH MAGAZINE

Pratiques RH
Magazine africain de gestion des ressources humaines

N° 15 - Octobre 2021

INTERVIEW : ÉMERAUDE ATTÈRE
DICTIONNAIRE DU PERSONNEL D'ÉTAT

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

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

Pratiques RH
Magazine africain de gestion des ressources humaines

N° 14 - Juillet 2021

INTERVIEW : ISABELLE DO-RÉGO
LE BILAN SOCIAL, OUTIL DE PILOTAGE DES RH OÙ
TRACASSERIE INUTILE ?

LE VOL EN MILIEU DE TRAVAIL,
COMMENT LE GÉRER ?



Brainstorming

À méditer

« Rien de ce que nous faisons n'est plus important que d'embaucher des gens. Vous pariez sur les gens, pas sur les stratégies »

Lawrence Bossidy, Auteur et ex-dirigeant de Général Electric

Commentaire : Lorsque vous devenez un leader, le succès passe par la croissance des autres". Il faut donc miser sur des gens formidables si vous voulez accomplir de grandes choses. le plus longtemps possible.

Le chiffre à retenir

49 secondes

C'est le temps moyen que consacre un candidat à la lecture de votre offre d'emploi

Source : <https://www.goldenbees.fr/>

Commentaire : D'où l'importance pour les recruteurs et gestionnaires des ressources humaines de la rédiger avec soin pour se donner les moyens d'attirer les meilleurs talents.

Humour

UN CONTRAT QUI NE SE REFUSE PAS !

A la fin d'un entretien d'embauche, le responsable RH d'une PME familiale demande au candidat, un jeune ingénieur fraîchement diplômé :

– Et vous aviez pensé à quel salaire de départ ?

Le jeune répond gaillardement :

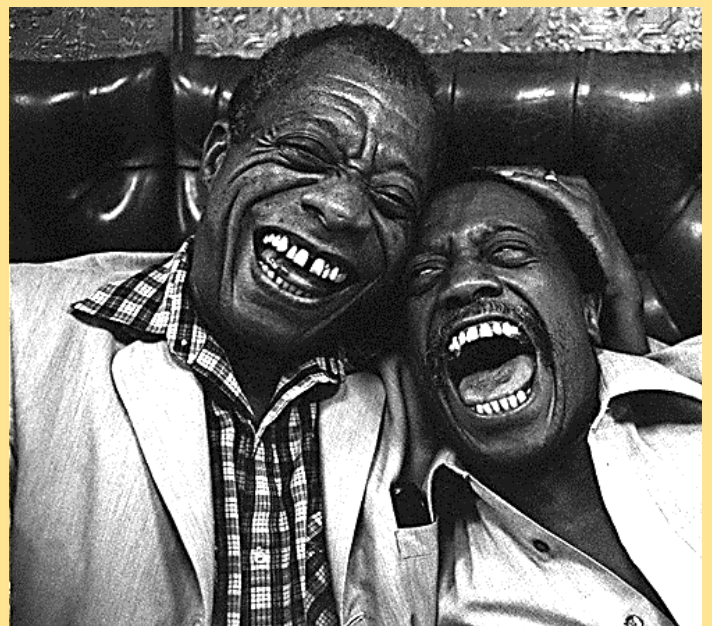
– 3.000.000 FCFA par mois, négociable en fonction des avantages annexes.

– Bien, dit le responsable RH, que diriez-vous alors d'un contrat avec 5 semaines de congés payés supplémentaires dans l'année, les frais médicaux et dentaires pris en charge par la compagnie, un fonds de retraite vous permettant de prendre à 50 ans votre retraite avec un revenu équivalent à 90% de votre salaire, plus une voiture de fonction de haut de gamme changée tous les deux ans ?

Le jeune homme se dresse sur son siège, enthousiasmé :

– Waouh ! Vous êtes sérieux ?

– Non, répond l'autre. Mais c'est vous qui avez commencé !



VACCINONS-NOUS

CONTRE



LA
COVID 19



Tarifs des insertions publicitaires dans le magazine

FORMAT	MONTANT
Page A4	200.000 FCFA
Demi-page	100.000 FCFA
Quart de page	50.000 FCFA
Huitième de page	35.000 FCFA
Œil	35.000 FCFA
Oreille	75.000 FCFA
Queue	100.000 FCFA



Courrier

Cette rubrique « Courrier » accueille les messages et courriels adressés à la rédaction par nos lecteurs et abonnés, mais ils peuvent être également à l'attention des autres lecteurs. Votre avis est donc le bienvenu à pratiquesrh2015@gmail.com

16

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-

N° 15 / Octobre 2021 / Pratiques RH Magazine

« Cet article m'a permis de comprendre les dispositions que tout manager devrait prendre avant de faire une évaluation des performances. J'ai apprécié aussi le fait qu'il précise qu'une évaluation n'a pas pour conséquence automatique une sanction. Pour moi, il est fondamental que l'em-

ployeur et l'employé comprennent que l'évaluation de performance a un avantage pour les deux parties dans la relation de travail. Je pense aussi qu'il aurait été mieux de mettre en exergue quelques conséquences d'une évaluation de performance superficielle. Je fais référence notamment au cas des évaluateurs qui ne fournit pas des informations sincères sur le formulaire d'évaluation de leurs collaborateurs parce qu'ils se disent « A quoi bon ? ». Ils ont déjà rempli des tonnes de formulaires et cela n'a rien changé à la situation de ceux qu'ils évaluent. Enfin, j'aimerais que votre magazine remette au menu la rubrique « Outils RH ». Pourquoi pas analyser un outil comme un modèle de formulaire d'évaluation du rendement? »

Dehimi B.

La Rédaction : Chère Madame. Merci de votre contribution de fin connaisseur.



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



N° 15 / Octobre 2021 / Pratiques RH Magazine



grette d'ailleurs que l'auteur n'en ait pas parlé. En outre, une question me taraude : l'entreprise ne devrait-elle pas se méfier d'un employé qui informe son entourage qu'il va faire un bilan de compétences, n'est-ce pas là le signe qu'il s'apprête à « l'abandonner » sous peu ?

Ayité D.

La Rédaction : Cher Monsieur, votre feedback nous honore. Il est opportun en effet de mentionner que le bilan de compétences d'un employé peut être aussi profitable à l'entreprise elle-même, dans la mesure où il peut lui permettre de révéler un potentiel ou les compétences insoupçonnées chez cet employé.

« Dans votre dernier numéro, votre article intitulé "Le bilan de compétences, une étape nécessaire pour faire le point sur sa carrière" donne une vision trop restrictive des situations dans lesquelles un bilan de compétences peut être réalisé. Désirant vous faire connaître mon point de vue, je vous remercie de bien vouloir insérer ces quelques lignes dans le courrier des lecteurs. Selon moi, les situations évoquées sont loin d'être les seules. Je suis convaincu qu'il peut se faire à tout moment, et dans n'importe quel lieu (domicile, cabinet psy, à la plage...). Je re-

D'accord ?

Pas d'accord ?

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



Consultez et téléchargez les autres numéros de Pratiques RH Magazine

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



LE NUMÉRO 17 DE PRATIQUES RH MAGAZINE

PARAITRA LE 20 MARS 2022

